

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.Р Руйга

« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 «Менеджмент»

**Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью
предприятия (на примере ООО «Абстерго»)**

Пояснительная записка

Руководитель

Говорина О.В

Выпускник

Конькова А.В

Нормоконтролер

Лихачева Т.П

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.Р. Руйга
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Коньковой Анастасии Викторовне

Группа УБ13-08 Направление 38.03.02.01.13 Менеджмент (Менеджмент организации)

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью предприятия (на примере ООО «Абстерго»))»

Утверждена приказом по университету № 999 от 02 февраля 2017г

Руководитель ВКР О.В. Говорина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли металлических конструкций в РФ, статьи и печатные издания, бухгалтерская отчетность ООО «Абстерго».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка.
- 2 Оценка конкурентоспособности ООО «Абстерго».
- 3 Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью ООО «Абстерго».

Перечень иллюстративного материала:

- Тема бакалаврской работы
- Актуальность бакалаврской работы
- Цели и задачи бакалаврской работы
- Тенденции развития рынка металлических конструкций
- Финансовое состояние ООО «Абстерго»
- Анализ процесса управления конкурентоспособностью

Руководитель ВКР Говорина О.В

Задание принял к исполнению Конькова А.В

« ____ » _____ 2016 г

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью предприятия (на примере ООО «Абстерго»)» содержит 101 страницу текстового документа, 3 приложения, 75 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ФАКТОРЫ, СТРАТЕГИЯ, МАТРИЦА, ДИАГРАММА, КОНКУРЕНТ, АВТОМАТИЧЕСКИЕ ВОРОТА, АНАЛИЗ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий управления конкурентоспособностью на предприятии ООО «Абстерго».

Задачи:

- раскрыть сущность конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить факторы оказывающее влияние на конкурентоспособность и методы анализа конкурентного положения предприятия;
- определить способ оценки конкурентоспособности;
- провести комплексный анализ ООО «Абстерго» и выявить его слабые стороны и конкурентные преимущества;
- провести исследование основных конкурентов и сравнить с конкурентным положением ООО «Абстерго»;
- предложить и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Абстерго»;

В результате проведения исследования была определена конкурентная позиция ООО «Абстерго» на рынке установки автоматических ворот, выявлены сильные и слабые стороны ООО «Абстерго». В итоге был разработан инвестиционный проект по повышению конкурентоспособности на основе проведенного анализа. Произведен расчет экономического эффекта, результаты которого доказали его целесообразность.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка	6
1.1 Исследование тенденций развития рынка производства металлических конструкций в РФ	6
1.2 Проблемы и перспективы развития отрасли производства металлических конструкций в Красноярском крае	14
1.3 Факторы и условия конкурентоспособности предприятия на рынке производства металлических конструкций	23
2 Оценка конкурентоспособности ООО «Абстерго»	32
2.1 Положение ООО «Абстерго» на рынке металлических конструкций	32
2.2 Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности ООО «Абстерго»	47
2.3 Оценка конкурентных позиций ООО «Абстерго»	57
3 Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью ООО «Абстерго»	67
3.1 Формирование механизмов управления конкурентоспособностью компании	67
3.2 Расчет экономического эффекта от повышения конкурентоспособности предприятия	76
Заключение	85
Список используемых источников	87
ПРИЛОЖЕНИЕ А	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	98
ПРИЛОЖЕНИЕ В	99

ВВЕДЕНИЕ

Каждый день в повседневной жизни различные предприятия ведут борьбу за наибольшую долю рынка, запуская рекламные ролики на телевиденье или привлекая покупателей специальными акциями. В настоящее время бизнес развивается быстрыми темпами, особенно малого и среднего предпринимательства, и число идентичных предприятий возрастает. Перед потребителем возникает огромный выбор практически одинаковых предложений, и чтобы заполучить своего покупателя и выжить на рынке, компаниям приходится вести не только ценовые войны, но и доказывать то, что их продукция представляет ценность для потребителя, а также постоянно совершенствовать всю свою деятельность. Таким образом, возникает конкуренция, которая затрагивает все сферы деятельности любого предприятия, и чтобы предприятие было рентабельным в первую очередь оно должно быть конкурентоспособным.

Компании по установке автоматических ворот и рольставен – яркий пример предприятий, которые сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция. Интерьерный бизнес, в настоящее время, новая популярная и бурно развивающаяся отрасль, но в Красноярске уже наступает насыщение рынка такими предприятиями. С ростом количества таких компаний становится все актуальнее вопрос повышения эффективности и рентабельности, вследствие чего становится необходимым увеличение конкурентоспособности участников рынка, что в свою очередь предполагает разработку различных мероприятий. Этим и обусловлена актуальность темы данной дипломной работы.

Вследствие этого целью данной работы является разработка мероприятий управления конкурентоспособностью компании по установке автоматических ворот «Абстерго», разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Абстерго» и обоснование их

эффективности.

Достижение поставленной цели предполагает необходимость выполнения следующих задач:

- раскрыть сущность конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить факторы оказывающее влияние на конкурентоспособность и методы анализа конкурентного положения предприятия;
- определить способ оценки конкурентоспособности;
- провести комплексный анализ ООО «Абстерго» и выявить его слабые стороны и конкурентные преимущества;
- провести исследование основных конкурентов и сравнить с конкурентным положением ООО «Абстерго»;
- предложить и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Абстерго»;
- обосновать целесообразность проведения разработанных мероприятий через оценку конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО «Абстерго», основной деятельностью которого является установка автоматических ворот, шлагбаумов, рольставен и предоставление платных потребительских услуг населению.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

В работе использованы следующие методы: коэффициентный метод, методики факторного и сравнительного анализа, табличный и графический методы, метод экспертных оценок.

Информационной базой исследования стали: официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли металлических конструкций в РФ, в Красноярском крае, статьи и печатные издания, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Абстерго».

1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка

1.1 Исследование тенденций развития рынка производства металлических конструкций в РФ

Металлические конструкции широко применяются при строительстве объектов сельскохозяйственного назначения, промышленных зданий, спортивных сооружений и торговых комплексов, а также опор ЛЭП, объектов транспортной инфраструктуры (мостов, тоннелей, эстакад) и башен сотовой связи. С началом экономического кризиса, который сопровождается снижением платежеспособности организаций и населения, спрос на металлоконструкции растет, потому что они дешевле многих традиционных строительных материалов (например, кирпича), а также дают возможность возводить здания в более короткие сроки.

Для наглядности рассмотрим совокупное предложение на рынке производства металлических конструкций, то есть общую величину предложения всех товаров всеми продавцами, действующими на данном рынке.

Таблица 1 – Объем совокупного предложения отрасли производства

металлических конструкций в РФ, 2013-2016гг. [1],

тонн

Год	Показатель
2013	4 304 796
2014	3 614 179
2015	3 252 212
2016	3 459 392

Совокупное предложение при количественном измерении выражается объёмом предложения, который характеризует количество металлических

конструкций, которое производитель желает и может, способен продать по данной цене в определённый период времени. Объем предложения металлоконструкций представлен на рисунке 1.

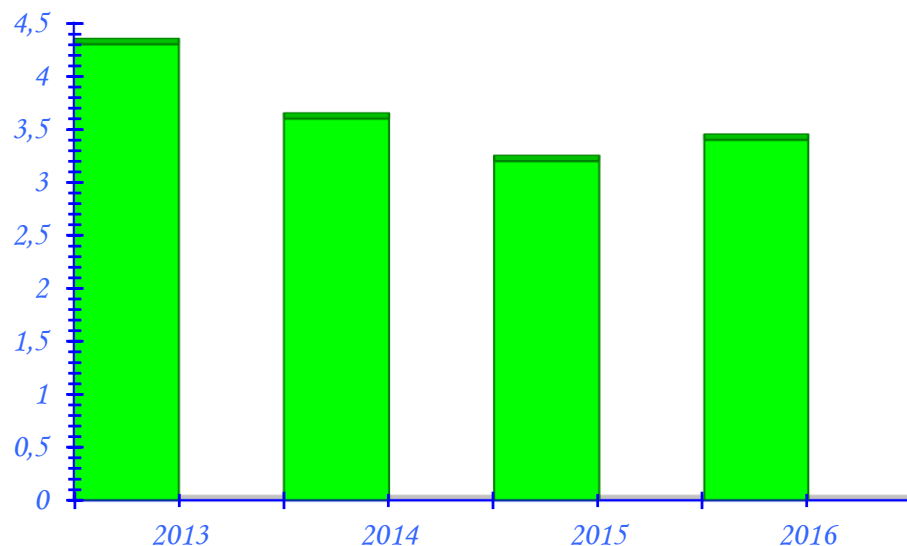


Рисунок 1- Объем предложения на рынке строительных металлоконструкций в РФ, 2013-2016 гг., млн. т [2]

Как видно, ситуация на рынке производства металлических конструкций нестабильна. В 2014 году произошел спад объема предложения на 16%. Также наибольший спад предложения наблюдался в 2015 году. В 2016 году объем предложения вырос. Темп роста составил 106,4%.

Рассматривая структуру рынка металлических конструкций (рисунок 2), можно увидеть, что она состоит из отечественной и импортной продукции. Причем доля отечественной продукции из года в год занимает преобладающую часть (>90%).

По итогам 2015 года доля отечественной продукции составила порядка 94,5%, или 3,25 млн. тонн. С 2013 года для рынка строительных металлоконструкций характерен процесс импортозамещения, прежде всего, в

сегментах сэндвич-панелей, металлочерепицы и сборных строительных металлоконструкций.

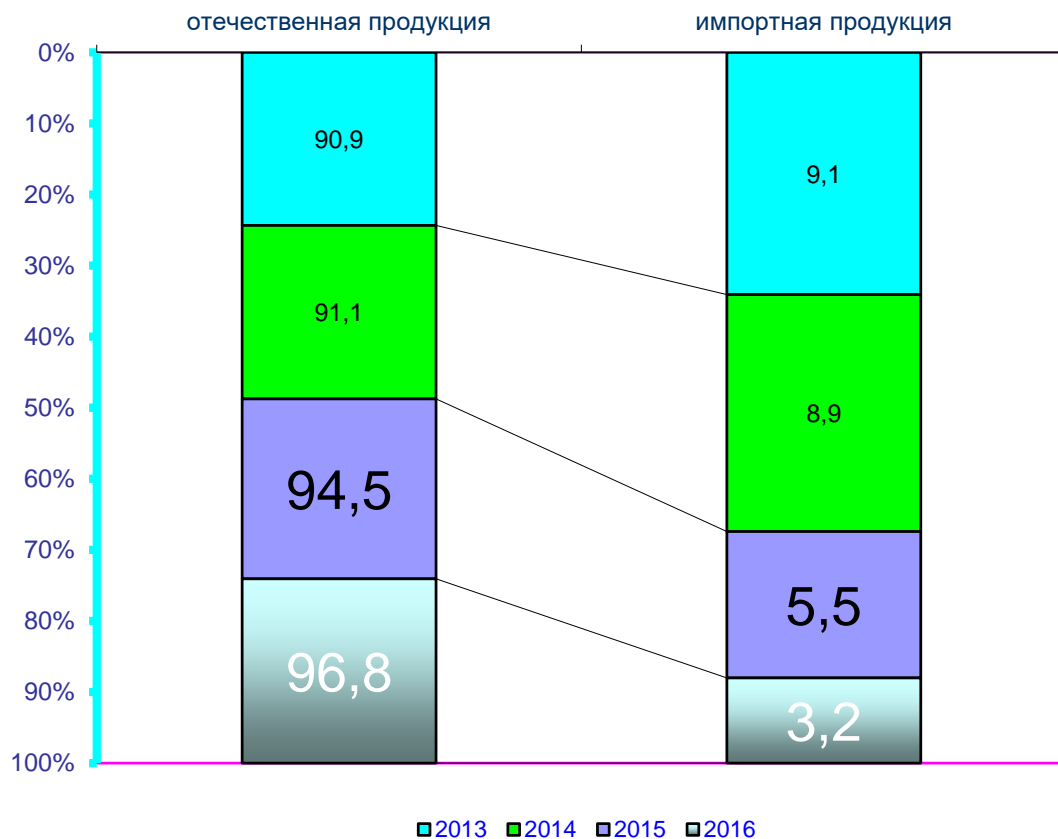


Рисунок 2 - Структура рынка строительных металлоконструкций по происхождению в 2013-2016 гг., % [5]

Цены на строительные металлоконструкции росли с начала 2014 года, стабилизировавшись к середине 2016 года. Основной причиной удорожания металлоконструкций, по оценкам специалистов IndexBox, стал рост цен на сортовой и плоский прокат, а также тарифов на ж/д перевозки. Импортная продукция подорожала из-за ослабления рубля, что привело к снижению объемов импорта (на 18% в 2014 году и 45% в 2015-м); в 2016 году эта тенденция сохраняется: по итогам года наблюдается снижение зарубежных поставок строительных металлоконструкций на 37%.

В 2016 году объем производства строительных металлоконструкций вырос по сравнению с аналогичным периодом 2015 года на 7,9%, составив 2 млн. тонн. Рост производства обусловлен, с одной стороны, импортозамещением, а с другой - реализацией масштабных проектов в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу и выполнением государственных программ по развитию транспортной инфраструктуры.

Отечественное производство строительных металлоконструкций характеризуется низким уровнем консолидации, а общее количество производителей насчитывает более 4 тыс. предприятий. К числу ключевых участников рынка следует отнести такие компании, как ЗАО "КУРГАНСТАЛЬМОСТ" из Курганской области, АО "ЧЗМК" из Челябинской области, АО "КТЦ "МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЯ" из Ульяновской области, ООО "БЕЛЭНЕРГОМАШ-БЗЭМ" из Белгородской области, ЗАО "УМЕКОН" из Свердловской области и ООО "РУУККИ РУС" из Калужской области [2].

В целом, производство строительных металлоконструкций распределено равномерно по федеральным округам, т.к. эта продукция пользуется спросом повсеместно, а возможности для ее производства есть практически на любом машиностроительном или металлообрабатывающем предприятии. Данные по федеральным округам представлены на рисунке 3.

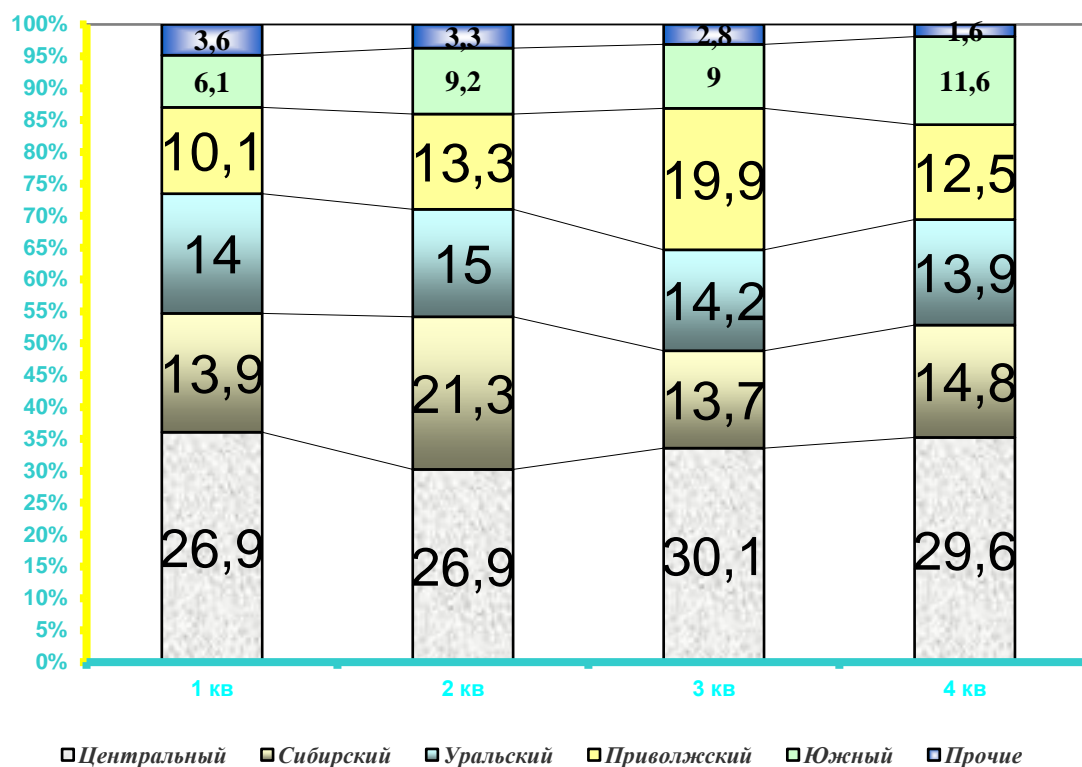


Рисунок 3- Структура производства металлических конструкций по федеральным округам РФ в 1-4 кв. 2016 г., в натуральном выражении [3]

Наибольший объем производства среди всех федеральных округов приходится на Центральный федеральный округ: в 4 кв. 2016 года там было произведено 243,6 тыс. тонн строительных стальных металлоконструкций, что составляет 29,6% от совокупного объема.

На втором месте с долей 15,9% находится Северо-Западный федеральный округ, на третьем месте - Сибирский федеральный округ с долей 14,8%. В совокупности на данные федеральные округа приходится 60,4% от российского объема производства в 4 кв. 2015 года, в то время как в 1 кв. 2015 года на те же округа приходилось 66,1%. В целом производство сборных стальных конструкций равномерно распределено между федеральными округами, так как спрос на них почти повсеместен.

По итогам 2016 года можно отметить, что производство сборных стальных конструкций в России преодолело свое минимальное значение, и в настоящий момент характеризуется восстановительной динамикой. Российские предприятия показывают неустойчивую положительную динамику производства сборных стальных конструкций на протяжении последних 12 месяцев. Совокупный прирост объемов производства в натуральном выражении по итогам 2016 года составил 1% г/г. Опубликованные данные представлены на рисунке 4.

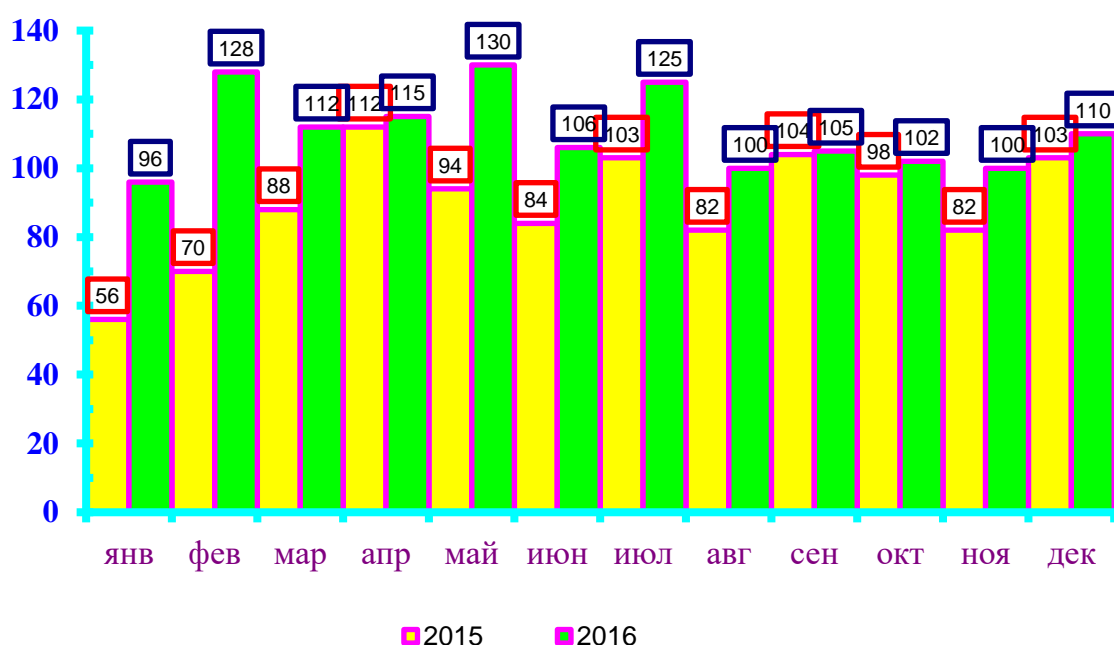


Рисунок 4- Динамика производства металлических конструкций в РФ в январе 2015 – 2016 гг., в % к предыдущему месяцу в натуральном выражении[10]

Объем производства сборных стальных конструкций в стоимостном выражении с исключением сезонного фактора отличается от производства в натуральном выражении, имея при этом более выраженное падение. Так, за 2015 год объем производства в стоимостном выражении оказался на 20% ниже г/г. Согласно данным исследования, проведенного специалистами компании

IndexBox, сокращение инвестиций в основной капитал и снижение объемов строительства привели к уменьшению спроса на строительные материалы, и металлоконструкции в частности. Динамика производства металлоконструкций представлена на рисунке 5.

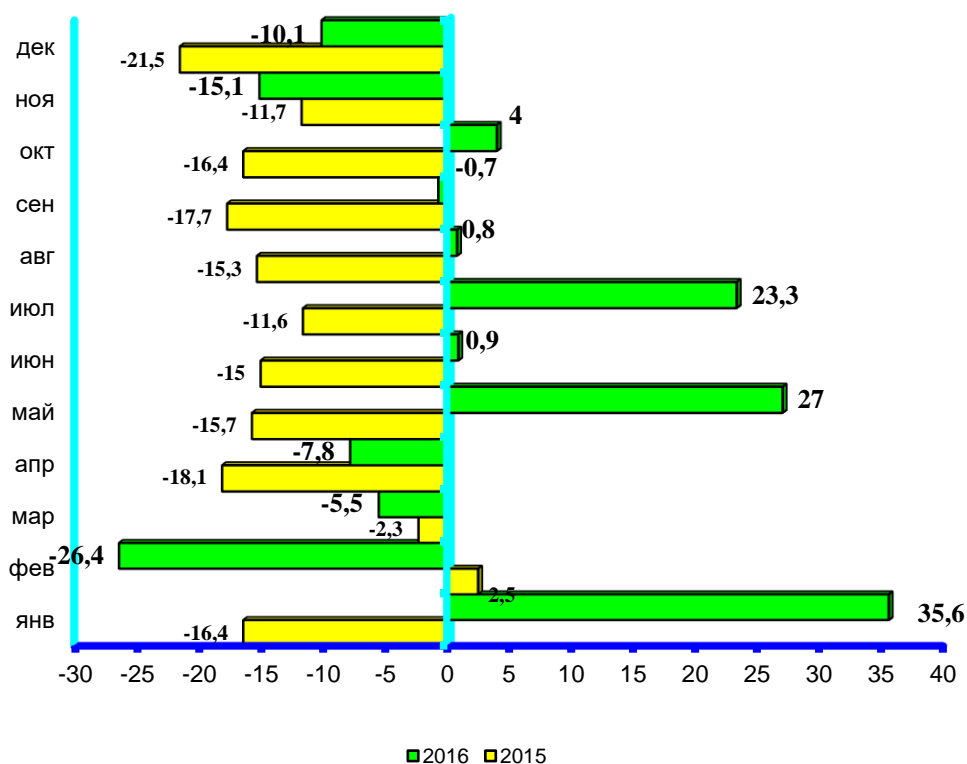


Рисунок 5- Динамика производства металлических конструкций в РФ в январе 2015 – 2016 гг., прирост к аналогичному месяцу прошлого года в натуральном выражении (%) [9]

Таблица 2- Объем производства металлических конструкций в 2011 – 2016 гг., в натуральном и стоимостном выражении

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Объем производства, млн.т.	3,53	3,13	3,75	3,89	3,29	3,33
Темпы роста, в % г/г	-	89%	120%	104%	85%	101%
Объем производства, млрд.руб.	305,3	222,0	261,8	303,6	263,8	212,1
Темпы роста, в % г/г	-	73%	118%	116%	87%	80%

По оценкам IndexBox, рынок строительных стальных конструкций в среднесрочной перспективе будет определяться расширением индивидуального строительства и строительства жилья экономического класса. Восстановления отрасли стоит ожидать не ранее 2018 - 2019 гг.

В среднесрочной перспективе на российском рынке строительных металлоконструкций ожидается рост на 2-4% ежегодно. С этим также согласны участники рынка, в частности, представители компаний «Уральская Металлообрабатывающая Компания», АО «Комплексный технический центр «Металлоконструкция» и АО «Челябинский завод металлоконструкций».

Позитивное влияние на развитие рынка может оказать возможное принятие в конце 2017 года технических стандартов проектирования зданий из легких стальных тонкостенных конструкций (ЛСТК). Вплоть до настоящего времени проблемой для российского рынка строительных металлоконструкций является отсутствие норм проектирования зданий из ЛСТК. В Европе здания такого типа регламентируются нормами DIN и Еврокодами. В России существуют государственные нормативы для металлоконструкций толщиной от 4 мм, но для ЛСТК нормативы (СНиП, СП) отсутствуют [13].

Проанализировав тенденции развития рынка металлических конструкций Российской Федерации, можно сделать вывод, что объем производства строительных металлоконструкций постепенно растет по сравнению с предыдущими годами. Рост производства обусловлен, с одной стороны, импортозамещением, а с другой - реализацией масштабных проектов в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу и выполнением государственных программ по развитию транспортной инфраструктуры.

1.2 Проблемы и перспективы развития отрасли производства металлических конструкций в Красноярском крае

Рынок металлоконструкций прочно связан со сферой строительства поскольку все чаще при возведении сооружений (общественных зданий, торговых центров, складов, выставочных павильонов, ангаров) отдается предпочтение металлическому каркасу. В условиях развивающейся архитектурной мысли, освоения новых форм и поиска новых эстетических решений комбинаты железобетонных конструкций не в силах соответствовать современным запросам строителей по форме конструкций, в то время как, применяя конструкции из металла, архитектор может позволить себе полет мысли, воплотить свои самые смелые идеи.

На сегодняшний день предприятия данной индустрии производят весь комплекс работ, а именно проектирование, производство и монтаж строительных металлоконструкций. В Российской Федерации производятся все основные виды строительных металлоконструкций и строительных материалов (антенно-мачтовые и башенные конструкции, опоры линий электропередач, телевизионные башни, мостовые металлоконструкции, путепроводы, эстакады, многоэтажные здания производственного, административного, культурно-бытового, медицинского и др. назначения, арочные здания, машинные залы, котельные отделения, склады топлива, перегрузки и подачи топлива и другие сооружения теплоэнергетики, спортивные сооружения с купольным, мембранным и висячим покрытием, крытые рынки из легких металлических конструкций и торговые павильоны, сборно-разборные мобильные здания из блок-контейнеров для бытовых помещений и жилья (в том числе, для районов Крайнего Севера), опорные конструкции глубоководных оснований из труб для морских стационарных платформ бурения нефти, металлоконструкции горного

шахтного оборудования. резервуары для хранения топлива, жидкостей и газов, профилированный настил, панели типа «Сэндвич», металлочерепица .

Качество, технико-экономические и эксплуатационные характеристики российской продукции во многих случаях превосходят аналогичные западные образцы. При этом научно-технический прогресс в отечественной металлостроительной индустрии основывается не только на зарубежных научно-технических разработках и закупках импортного технологического оборудования, но и в значительной мере на собственных проектно-технических решениях.

Многие российские предприятия (ЦНИИПСК им. Мельникова, ООО «Венталл», Группа предприятий «Стальные конструкции», ОАО «Завод металлоконструкций» (г. Санкт-Петербург), предприятия и организации, входящие к ОАО «Концерн «Стальконструкция» и др.) сертифицированы по международным стандартам качества серии ISO 9000.

Среди заказчиков и потребителей металлоконструкций — министерства и ведомства страны (МЧС России, МПС России, Госстрой России, Госстандарт России и др.), органы государственной власти субъектов Российской Федерации, крупные предприятия и организации страны (ОАО «Мосэнерго», ОАО «Газпром», ОАО «Вымпелком» и т. д.), иностранные компании. Основными поставщиками металла для российских предприятий металлостроительной индустрии являются ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «Северсталь» (г. Череповец), металлургические комбинаты стран СНГ.

Из вышесказанного видно, что в нашей стране сформировалась и в целом успешно функционирует отрасль народного хозяйства, охватывающая проектирование, изготовление, монтаж и эксплуатацию строительных

металлических конструкций — металлостроительная индустрия Российской Федерации.

Наряду с несомненными позитивными результатами, достигнутыми в российской металлостроительной индустрии, можно выделить проблемы, сдерживающие ее дальнейшее эффективное функционирование и развитие:

- отсутствие целостной государственной политики в области металлостроительной индустрии. В России на сегодняшний день не сформирована система законодательных, нормативно-технических, организационных и других концептуальных и программно-плановых документов, определяющих перспективы развития металлостроительной индустрии и взаимосвязанных между собой по целям, задачам, финансовым ресурсам, времени и механизмам реализации;

- утрата координации работ в научно-технической и производственной областях индустрии. Среди органов исполнительной власти страны нет министерства (ведомства), в полной мере занимающегося вопросами развития отечественного металлостроения;

- низкий технический уровень многих российских предприятий, его несоответствие современным требованиям;

- необходимость совершенствования системы подготовки и переподготовки кадров, обобщения и распространения передового опыта. В индустрии металлостроения ощущается острый дефицит специалистов, подготовленных с учетом новейших требований к строительству (как инженерных специальностей: проектировщиков, конструкторов, так и рабочих специальностей);

- несоответствие нормативной документации в области проектирования, производства, монтажа и эксплуатации строительных металлических

конструкций требованиям практики и действующему законодательству в сфере технического регулирования.

Многие действующие на сегодняшний день ГОСТы требуют значительной доработки, а в ряде случаев — коренной переработки с учетом достижений отечественного и зарубежного металлостроения, появления новых видов конструкционных металлов, защитно-декоративных покрытий, новых технологий и т. д.

- значительное снижение требований к лицензированию, контролю и надзору за качеством выполнения проектных, производственных и строительно-монтажных работ. На рынке строительных услуг прослеживается тенденция количественного роста структур, занимающихся проектированием и монтажом крупных, технически сложных объектов, не имея для этого ни достаточного опыта практической деятельности, ни квалифицированных кадров, ни необходимой проектно-конструкторской и производственно-технологической базы. В результате дискредитируется сама идея использования металла в строительстве как перспективного вида строительных материалов.

- отсутствие отработанных схем взаимодействия органов государственной власти, отраслевых некоммерческих организаций и предприятий (в том числе по вопросу реализации положений Федерального Закона «О техническом регулировании»).

Таким образом, наряду с поставленными проблемами, можно утверждать, что отрасль строительных металлических конструкций в современной России имеет необходимые ресурсы и большой потенциал для дальнейшего развития [18].

Строительная отрасль Красноярского края представлена организациями, которые выполняют общестроительные работы. Они возводят здания,

сооружают мосты, автомобильные дороги, тоннели, магистральные и местные трубопроводы, линии связи и электропередач, выполняют монтажные, электромонтажные и отделочные работы. Также к строительной отрасли относятся организации, которые осуществляют производство строительных материалов и конструкций.

По итогам 2016 года, доля строительства в валовом региональном продукте Красноярского края составила более 7,7 %. Основные показатели развития строительной отрасли Красноярского края демонстрируют положительную динамику.

В краевом центре эффективно работает структурная цепочка строительной отрасли: проектные, строительные организации и производители строительных материалов.

В Красноярском крае в индустриальных объемах производятся основные виды строительных материалов, такие как кирпич керамический строительный, кирпич строительный (включая камни) из цемента, бетон или искусственный камень, портландцемент, цемент глиноземистый, цемент шлаковый и аналогичные цементы гидравлические, конструкции и детали сборные железобетонные, листы асбестоцементные волнистые (шифер), шлаковата, вата минеральная и другие. В Красноярском крае широко представлены производители деревянно-каркасного домостроения, изделий из клееного бруса, металлоконструкций, лакокрасочных, теплоизоляционных материалов и многих других видов строительных изделий и материалов.

Предприятия, выпускающие строительные материалы и изделия не только в полном объеме обеспечивают потребности Красноярского края, но и могут реализовывать продукцию на рынках других субъектов Российской Федерации.

Производством строительных материалов в Красноярском крае по состоянию на 01.01.2017 г. занималось 534 организации.

Крупнейшими организациями по производству металлических конструкций в Красноярском крае являются ООО "Импульс", ООО ПСМК "Прогресс", ООО "ОКБ Микрон", ООО "СК" и др. (Приложение А).

В период с 2009 по 2015 год производство строительных материалов по ВЭД «Производство прочих неметаллических минеральных продуктов» демонстрирует устойчивый рост объемов производства (объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в 2015 году составил 18 377,3 млн.руб.).

Индекс производства строительных материалов в январе – июне 2016 года составил 94,4 %. Объем отгруженной продукции в январе – июне 2016 года составил 8 094,8 млн. рублей.

Рост производства базовых строительных материалов связан, в основном, с реализацией крупных инвестиционных проектов в Красноярском крае и увеличением объемов строительства объектов жилого назначения.

В течение последних 7 лет для строительной отрасли Красноярского края остается характерной ситуация неполного использования производственных мощностей по основным группам строительных материалов. Использование среднегодовых мощностей организаций строительной индустрии остается на уровне 55,5 – 65,4 % даже с учетом увеличения абсолютных показателей производства, свидетельствующее о наличии значительных резервов в отрасли[13].

Особенности отрасли производства металлических конструкций напрямую связаны с особенностями строительной индустрии Красноярского края. К ним относятся высокая степень обеспеченности потребностей территории строительными материалами местного производства, высокий

уровень концентрации производства почти на всех основных рынках строительных материалов и наличие на рынке края строительных корпораций, включающих в себя, кроме строительных подразделений, заводы по производству изделий крупнопанельного, монолитно-каркасного домостроения.



Рисунок 6 – Особенности отрасли производства металлических конструкций в Красноярском крае

Численность работников строительной отрасли Красноярского края составляет около 80 тыс. человек, в том числе около 10,4 тыс. человек – в промышленности по производству строительных материалов. Средний возраст рабочих специальностей в строительной отрасли Красноярского края составляет 35–40 лет. Средний уровень заработной платы по итогам 2016 года в строительных организациях, которые расположены на территории Красноярского края в отрасли производства металлических конструкций – 29 854 рубля.

Основные риски, которые препятствуют развитию отрасли производства металлических конструкций:

1) высокий уровень износа основных фондов (строительных машин и механизмов, производственных линий), применение устаревших технологий строительства и производства строительных материалов, снижающие конкурентоспособность местных организаций, особенно в условиях ужесточения конкурентной борьбы в условиях вступления РФ во Всемирную торговую организацию (далее – ВТО) и снижения таможенных ставок на ввоз строительной продукции;

2) ухудшение условий привлечения кредитных ресурсов строительными организациями;

3) усиление конкурентной борьбы в условиях вступления РФ в ВТО и развития производства строительных материалов в регионах Сибирского федерального округа;

4) отсутствие средств на опытно-конструкторские работы и научные исследования;

5) низкий уровень инвестиций в научно-технические разработки и исследования в области строительных материалов и технологий;

6) отсутствие заинтересованности в применении инноваций у строительных организаций;

7) несовершенство российского законодательства в области защиты прав научных разработок;

8) недостаток рабочих строительных специальностей, способствующий привлечению иностранной рабочей силы и снижению качества выполнения работ.

Развитие строительной отрасли Красноярского края в 2011–2016 годах и в прогнозном периоде имеет следующие тенденции: реализация инвестиционных

проектов по расширению производства навесных фасадных систем с использованием металлических наноструктурированных композитных панелей и кассет ООО «КраспанИнновации».

К 2019 году планируется достижение следующих показателей развития отрасли производства металлических конструкций в Красноярском крае:

1) увеличится объем отгруженных товаров – 23 691 млн. руб. (в 1,29 раза);

2) увеличится объем производства строительных материалов:

3) производство металлических конструкций – 655 тыс. куб. метров (102,5%);

4) увеличение прибыли (убыток) до налогообложения – 710 млн. руб. (в 1,14 раза);

5) увеличение основных фондов по полной учетной стоимости на конец года – 9 млрд. руб. (124,5%);

6) увеличится объем инвестиций в основной капитал – 1 200 млн. рублей (106,3%);

7) увеличение фонда начисленной заработной платы работников списочного состава – 4 022 млн. руб. (108,5%);

8) увеличение размера среднемесячной заработной платы – 31 800 руб. (107,1%).

Проанализировав проблемы и перспективы развития отрасли производства металлических конструкций в Красноярском крае можно сделать выводы, что особенности отрасли производства металлических конструкций напрямую связаны с особенностями строительной индустрии Красноярского края. К ним относятся высокая степень обеспеченности потребностей территории строительными материалами местного производства, высокий уровень концентрации производства почти на всех основных рынках

строительных материалов и наличие на рынке края строительных корпораций, включающих в себя, кроме строительных подразделений, заводы по производству изделий крупнопанельного, монолитно-каркасного домостроения.

1.3 Факторы и условия конкурентоспособности предприятия на рынке производства металлических конструкций

Конкурентоспособность — такое положение фирмы на рынке, которое позволяет ей сопротивляться силам конкуренции и привлекать потребителей. Конкурентоспособность создают с помощью уникальных осязаемых и неосязаемых активов, которые есть у предприятия, тех стратегически важных для подобного бизнеса сфер деятельности, позволяющих победить в борьбе конкурентов. Получается, что основанием для конкурентных преимуществ являются индивидуальные особенности фирмы или уникальная компетентность в сферах деятельности, которые важны данному бизнесу. Конкурентные преимущества, обычно реализуют во время стратегического планирования бизнеса и закладывают их в основание стратегии фирмы по обращению с конкурентами.

К факторам конкурентоспособности фирмы (рисунок 7) относятся такие явления либо производственные процессы в хозяйственной деятельности фирмы и социальной и экономической сферах жизни общества, вызывающие изменения абсолютного и относительного количества издержек производства, а по результату - уровень конкурентоспособности фирмы.

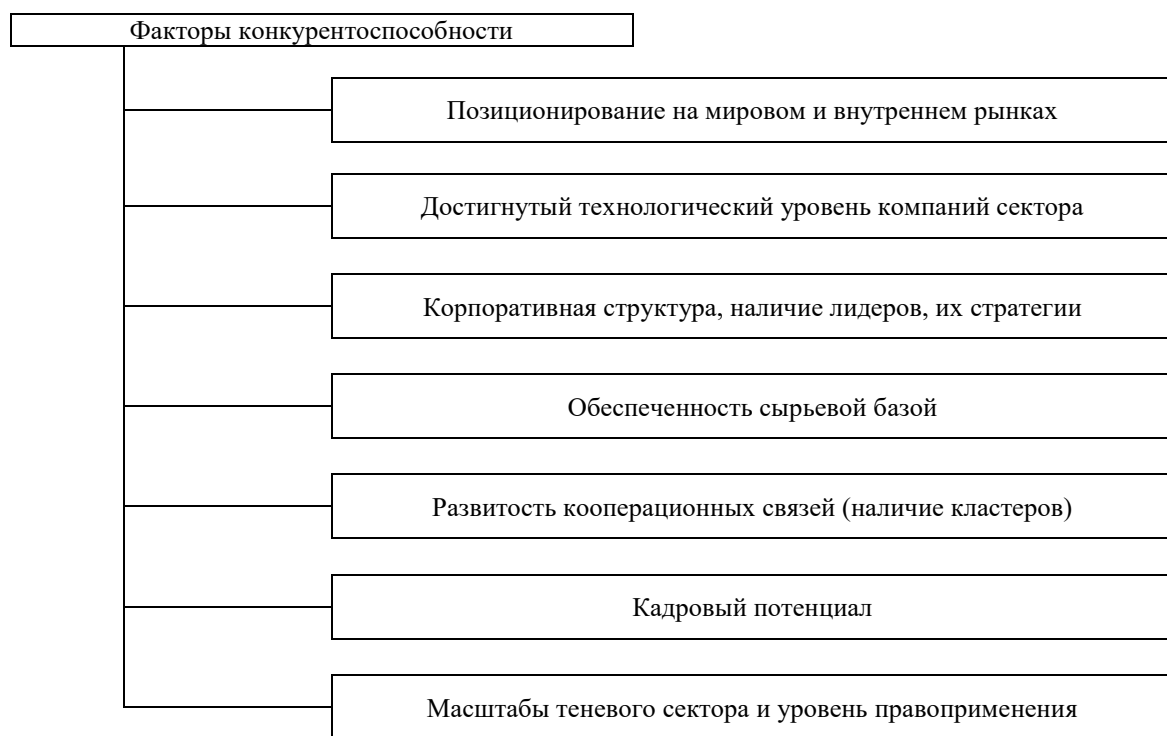


Рисунок 7 – Факторы конкурентоспособности предприятий на рынке металлических конструкций

Рыночные отношения развиваются и формируются, что влияет на необходимость в повышении качественных составляющих продукции и, отсюда следует, конкурентоспособности производственного процесса. Разрешить эту проблему в настоящий момент времени затруднительно в связи с нестабильностью экономической ситуации, неэффективностью систем государственного урегулирования рыночных отношений, дефицита денежных средств предприятий, низким уровнем информационных обеспечений и недостатком профессиональных специалистов.

Помимо этого, отсутствует установленная законом методика в оценке конкурентоспособности производственного процесса. Те методики, которые уже существуют, не могут учитывать степень приватизации фирм отрасли, социальный уровень жизни общества и многие другие факторы, которые влияют на конкурентоспособность производственного процесса. Чтобы устранить недостатки нужно определиться в систематизации данных факторов.

Это дает возможность к повышению эффективности оценки конкурентоспособности производственно процесса и поднимает качество продукции, которую выпускает предприятие.

Конкурентоспособность производственного процесса стоит из таких понятий, как "конкурентоспособность фирмы" и "конкурентоспособность продукции".

В современном обществе достаточно внимания уделяется проблеме повышения конкурентных преимуществ выпускаемой продукции. Выпускается большое количество публикаций на данную тему. Однако, несмотря на то, что решение этой проблемы является важнейшим резервом экономического роста фирмы, конкурентоспособность фирмы и факторы, которые на нее влияют, изучены еще в недостаточной степени. Данные факторы разделяются на внешние и внутренние.

Внешние факторы состоят из:

- факторов производственного процесса, которые влияют на формирование конкурентных преимуществ организации во время всего производственного цикла, к примеру, прогрессивная техника и прогрессивные технологические процессы, инвестиционные возможности, сильные научно-исследовательские базы, высококвалифицированные специалисты;

- активности в деятельности конкурентов;

- факторов спроса, которые характеризуют спрос, его размер и динамику, к примеру, наличие в отрасли или на предприятии эластичности спроса по цене; фаз жизненного цикла спроса; требовательности покупателей к качеству продукции и многие другие;

- наличия родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны;

- действий государственных органов власти;

- степени приватизации фирмы отрасли, в которой она работает;

- случайных явлений.

Эти первые шесть факторов подверглись обширному исследованию. Изучалась их взаимосвязь и степень влияния на конкурентоспособность предприятия. Производственные факторы, факторы спроса, активности в деятельности конкурентов и наличие в экономике страны родственных и поддерживающих отраслей объединили в ромб, который можно назвать национальным. Это система качеств страны, которые формируют среду конкуренции, в которой действуют её предприятия. Данные факторы взаимодействуют, могут усилить или ослабить уровень потенциальной способности к конкуренции предприятий конкретной страны. В процессе формирования рыночных отношений уровень приватизации также может повлиять на конкурентоспособность фирмы, потому что разгосударствление предприятий помогло сформироваться конкурентной среде на внутреннем рынке, а еще случайные явления и действия государственных органов власти.

Внутренние факторы состоят из рыночной и экологической эффективности, а также эффективности затрат и маркетинга.

Данные факторы оказывают влияние на конкурентоспособность всемирных организаций. Если изменить внутреннее содержание данных факторов, то можно утверждать, что они окажут воздействие на конкурентоспособность практически каждого предприятия. При этом следует добавить психологический фактор.

Можно дать следующее определение рыночной эффективности: это такая максимальная возможность удовлетворить потребности покупателей, при которой выполняется ряд условий. В этот ряд условий включают следующее:

- близость к покупателю;
- качественный анализ конкурентов;
- оптимальный выбор преимуществ;
- обеспечение информацией.

Близость фирмы к покупателю определяется наличием личностных данных при продаже и степень интенсивности обслуживания после продажи.

От того, насколько качественно предприятие проанализирует конкурентов и определит их цели, задачи, мотивы, какой стратегии придерживаются, какие действия выполняют, зависит рыночная эффективность предприятия. Также можно сказать, что от этого зависит конкурентоспособность самой фирмы.

Мы живем в мире, когда ситуация постоянно меняется. В этой же обстановке и функционирует предприятие. Поэтому так важна система обеспечения информацией. Она должна быть надежной и быстродействующей.

В понятие эффективности затрат входит их оптимизация. Она достигается, когда оценивается вклад каждого этапа производства в общий цикл создания выпускающей продукции. Оценка производится при помощи строгого регулирования внутри производства и включает в себя анализ стратегии затрат, целевой направленности системы производства. Таким образом, проверяется на соответствие стратегической цели предприятия, оптимального подхода к определению послепроизводственных затрат и координирование связей, которые возникают при влиянии методов деятельности фирмы на стоимость либо эффективность других. Сюда относятся производство, финансовая стратегия, менеджмент, логистика и т.д.

Под экологической эффективностью понимается минимизация урона, нанесенного окружающей среде. Эта проблема сейчас очень актуальна и зависима от экологии в жизненном цикле продукции и просвещенности работников на тему экологической культуры.

Также можно сказать, что на конкурентоспособность фирмы оказывает влияние эффективность управления. В свою очередь, на неё оказывают влияние личностные качества управляющих, их способность к руководству и реализации стратегии фирмы, их адаптация к изменяющейся внешней среде. Также они должны разбираться в системе учета и контроля, уметь подбирать для работы специализированных работников.

К психологическому фактору относится трудовая этика, определяющая способность к труду, желать и уметь учиться, степень претенциозности, здоровую конкуренцию, уметь подчинять индивидуальные интересы достижению общей цели – выпуску качественного товара. Психологический фактор нельзя оценить денежно, его тяжело количественно измерить. Однако, он оказывает влияние на работу фирмы в целом. Также данным фактором нельзя политически манипулировать. Его изменение происходит постепенно, не одновременно. К сожалению, на данный момент времени отсутствуют убедительные методики его изучения. Однако, игнорированию он не подлежит.

Система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную полноту. Однако, несмотря на это, можно убедиться, что проблема в повышении конкурентоспособности фирмы и поддержание её позиций на рынке, очень сложна.

Конкурентоспособностью в отрасли производства металлоконструкций является способность к созданию возрастающего объема добавленной стоимости на основании повысить эффективность использовать факторы производства, обеспечить инвестиционную привлекательность предприятия и освоить новые рынки. Если исходить из общепринятых определений, к наиболее общим показателям конкурентоспособности отрасли производства металлоконструкций относятся объем и динамика добавленной стоимости в расчете на одного занятого.

Если сектор экономики конкурентоспособен, то он обладает рядом признаков:

- рынок должен быть насыщенным по масштабам, с быстрыми темпами роста объема, при этом на нем устойчивые позиции принадлежат национальным компаниям;
- высокую степень рентабельности предприятия и её быстрорастущий темп обеспечивается за счет повышения эффективного использования факторов производства.

Можно выделить несколько наиболее значимых факторов, которые оказывают влияние на способность к конкуренции отрасли производства металлоконструкций:

- определение позиций на мировом рынке, другими словами уровень ориентированности производства на экспорт (доля продукции для экспорта и ее динамика);

- определение позиций на национальном рынке в сравнении с зарубежными компаниями, являющимися конкурентами (часть импортной готовой продукции на рынке, ее динамика);

- уровень технологического прогресса отрасли, который достигнут, и выражается объемом инвестиций, которые накоплены, и качественными характеристиками производственных мощностей, плюс сюда же относится интенсивность инвестиционной активности;

- уровень концентрации на рынках (наличие крупных эффективных отечественных компаний), которого достаточно для конкуренции с мировыми компаниями – лидерами в соответствующих отраслях;

- обеспеченность в сырьевых базах, развитая связь коопераций (отношение к кластерам конкурентоспособности), «привязанность» покупателей к производителям, сложившаяся исторически;

- масштабы теневого сектора и уровень правоприменения.

Основа конкурентоспособности отрасли производства металлических конструкций – благоприятная конъюнктура мировых рынков. Дополнительными факторами являются:

- относительно хорошая обеспеченность запасами природных ресурсов;

- высокая концентрация производства (масштаб российских компаний часто сопоставим с иностранными конкурентами, что облегчает привлечение значительных объемов заемных ресурсов), достаточно эффективные системы менеджмента компаний.

Причины низкой конкурентоспособности отрасли производства металлических конструкций – в отсталых технологиях и оборудовании, требующем для модернизации значительных объемов инвестиций.

Ограничения обусловлены следующими факторами:

Замедление экспансии на мировых рынках сырьевых ресурсов, вызванное:

- либо исчерпанием прежних месторождений при отсутствии резерва быстрого ввода новых, либо недостатком свободных эффективных мощностей по первичной переработке сырья.

- ограничениями со стороны транспортной инфраструктуры, затрудняющими освоение новых рынков;

- ухудшение в обеспечении квалифицированными кадрами и рабочей силой в перспективе 5-10 лет как результат масштабного выбытия по возрасту квалифицированных кадров и длительной паузы в замещении их молодыми специалистами, а также несоответствия перспективным потребностям сложившейся структуры предложения новых специалистов.

В средне и долгосрочной перспективе отрасль производства металлических конструкций имеет все возможности к сохранению достигнутых конкурентных позиций, или хотя бы возможность существенно их упрочить. В основе факторов конкурентоспособности – наличие запасов природных ресурсов, либо использование возможностей, появляющихся при интенсивном росте внутреннего рынка [16] .

Подводя итог, можно сказать что к основным факторам конкурентоспособности в отрасли производства металлоконструкций является способность к созданию возрастающего объема добавленной стоимости на с целью повышения эффективности использования факторов производства, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия и освоения новых рынков. К наиболее общим показателям конкурентоспособности отрасли производства металлоконструкций относятся объем и динамика добавленной

стоимости в расчете на одного занятого. Причины низкой конкурентоспособности отрасли производства металлических конструкций в отсталых технологиях и оборудовании, требующем для модернизации значительных объемов инвестиций.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Абстерго»

2.1 Положение ООО «Абстерго» на рынке металлических конструкций

Полное и сокращенное наименование Общества, организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью «Абстерго».

Основные виды деятельности: Вид деятельности ООО «Абстерго» - установка и обслуживание автоматических воротных систем, шлаббаумов, рольставней.

ООО «Абстерго» было создано в августе 2012 года. Компания является самостоятельным хозяйствующим субъектом и осуществляет деятельность в соответствии с Уставом, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными актами для осуществления хозяйственной деятельности с целью извлечения прибыли.

Основным видом деятельности компании в соответствии с ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности) 52.46.73 – является розничная торговля металлическими и неметаллическими конструкциями.

Заказчиками являются как юридические, так и физические лица. Расчеты с юридическими лицами производятся в соответствии с заключенными договорами: денежными средствами в безналичном порядке (банковским переводом на расчетный счет), либо путем проведения взаимозачетов.

Компания прочно закрепляет позиции на рынке и имеет большие перспективы развития. Основные преимущества компании на рынке обусловлены тем, что это одна из немногих фирм, закупающая товар напрямую у производителей ALUTECH, FAAC, NICE, DOORHAN. Фирма реализует очень широкий ассортимент товаров высшего качества по ценам, которые интересны, как в промышленном, так и частном секторах.

Предоставляемые услуги:

Установка автоматических ворот. ООО «Абстерго» предоставляет возможности от покупки до установки автоматических ворот в Красноярске. Самым главным показателем качественного монтажа автоматических ворот, автоматики для ворот, рольставней, шлагбаумов является долгий срок эксплуатации. Благодаря специально обученному персоналу, накопленному опыту, качественным комплектующим и оборудованию компания достигает главного результата - удовлетворение запросов заказчика.

Разновидности автоматических ворот, устанавливаемых ООО «Абстерго»:

- секционные ворота;
- распашные ворота;
- противопожарные ворота;
- откатные ворота;
- ПВХ-ворота;
- Premium-ворота.

Секционные ворота в Красноярске устанавливаются в частных домах, подземных гаражах и паркингах, на промышленных и сельскохозяйственных объектах, складах, автомойках и автосервисах. Секционные ворота, устанавливаемые ООО «Абстерго» обладают рядом преимуществ:

- поднимаются вертикально вверх, позволяя экономить пространство внутри гаража и перед ним;
- обеспечивают превосходную защиту помещения от воздействия окружающей среды и шума;
- безопасны в эксплуатации;
- ворота можно установить практически в любой проем;
- имеют привлекательный внешний вид.

ООО «Абстерго» имеет в наличии на выбор 14 цветов

исполнения секционных ворот, в том числе широкий спектр оттенков натурального дерева, воспроизводящий не только цвет, но и рисунок природного материала.

Надежность и долговечность конструкции распашных ворот, устанавливаемых ООО «Абстерго», обеспечивается за счет точно продуманной геометрии, высоких прочностных характеристик профилей и качественных комплектующих от европейских производителей. Доступна вся гамма вариантов исполнения щита распашных ворот по индивидуальному заказу (более 14000 вариантов). Срок службы – около 25 лет. Конструкция готовых изделий предусматривает накладной (открытие во двор) и встроенный (открытие во двор и на улицу) варианты установки. Для автоматизации на распашные ворота ООО «Абстерго» устанавливает электроприводы компании FAAC (Италия), DoorHan (Россия).

Противопожарные ворота, устанавливаемые ООО «Абстерго» имеют сертификаты соответствия, изготавливаются с применением современных технологий из высококачественных материалов с соблюдением требований ТУ 5284-004-18897806-2010 и ГОСТ Р 53307-2009 «Противопожарные двери и ворота».

Откатные ворота, устанавливаемые ООО «Абстерго» предназначены для установки на частных и промышленных объектах. Ворота соответствуют стандарту качества межгосударственному ГОСТ 31174-2003. Основными преимуществами и достоинствами откатных ворот, устанавливаемых ООО «Абстерго», являются многообразие типов заполнения. Это могут быть ворота из сэндвич панелей или металлические ворота. Широкая цветовая гамма, быстрая сборка и простой монтаж, ремонтпригодность, надежность, прочность и эстетичность - отличительные преимущества этой конструкции.

ПВХ-ворота – это полосовые пленочные завесы DoorHan. ООО «Абстерго» осуществляет установку полосовых завес накладным или врезным

способом монтажа. Система подвески ПВХ-ворот целиком выполнена на основе качающихся кронштейнов, изготовленных из оцинкованной или нержавеющей стали. Легкость установки обеспечена предварительно подготовленными полосами ПВХ с установленными пластинами. Крепеж может быть размещен как внакладку на проем, так и внутри него. Конструкция полосовых пленочных завес позволяет им возвращаться в исходное положение и автоматически смыкаться сразу после прохода сквозь них.

Гаражные ворота серии Premium - это специально разработанные ООО «Абстерго», продуманные с точки зрения дизайна ворота, которые нацелены на то, чтобы потребители смогли выделиться на фоне других.

Также ООО «Абстерго» предлагает широкий перечень следующей продукции:

- автоматика для ворот (для секционных ворот, распашных ворот, откатных ворот);
- аксессуары для ворот;
- шлагбаумы (шлагбаумы Doorhan, шлагбаумы FAAC, шлагбаумы Nice, шлагбаумы Came);
- болларды;
- двери (противопожарные, стальные, технические);
- рольставни (роллетные системы на окна и двери, роллетные ворота, роллетные решётки);
- перегрузочные системы (герметизаторы проема, уравнивательные платформы, подъемные столы, мобильные рампы).

В компании работают высококвалифицированные специалисты и дизайнеры. Средняя численность сотрудников составляет 10 человек.

Единственный учредитель ООО «Абстерго» – Лебедева Инна Александровна, является и генеральным директором организации.

Организационная структура ООО «Абстерго» представлена на рисунке 8.

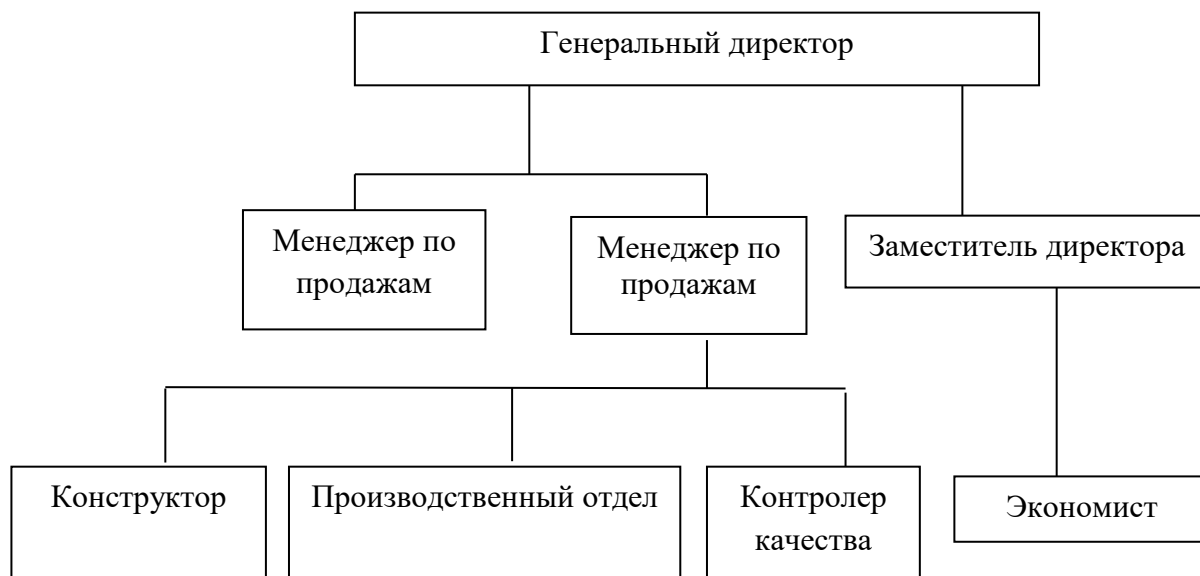


Рисунок 8 - Организационная структура ООО «Абстерго»

Данную организационную структуру можно отнести к линейно-функциональной структуре управления.

Функциональные связи в ООО «Абстерго» наблюдаются между генеральным директором и заместителем директора; менеджерами по продажам и производственным отделом, конструктором и контролером качества.

Линейные связи присутствуют между производственным отделом, конструктором и контролером качества.

Анализируемая организационная структура трёхступенчатая: первая ступень – генеральный директор; вторая ступень – заместитель директора, менеджеры по продажам; третья ступень – экономист, производственный отдел, конструктор, контролер качества.

Система основных технико-экономических показателей предприятия объективно оценивает основные результаты хозяйственной деятельности. Показатели применяют для планирования производственно-хозяйственной деятельности, учета результатов отчетности и анализа. Аналитические,

расчетные и учетные показатели имеют очень большое значение, так как позволяют определить издержки ресурсов, связанных с достижением тех или иных результатов.

На основе данных таблицы 3 проанализируем динамику основных технико–экономических показателей ООО «Абстерго» за 2014-2016гг.

Таблица 3 – Динамика технико-экономических показателей ООО «Абстерго» за 2014-2016гг., тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016	Изменение (+/-)			
				2014-2015		2015-2016	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1. Выручка	5 298	6 401	4 659	1 103	20,82	-1 742	-27,21
2. Себестоимость продаж	3 987	4 091	2 930	104	2,61	-1 161	-28,38
3. Валовая прибыль (убыток)	1 311	2 310	1 729	999	76,20	-581	-25,15
4. Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы	1 086	1 748	1 542	662	60,96	-206	-11,78
6. Прибыль (убыток) от продаж	225	562	187	337	149,78	-375	-66,73
7. Чистая прибыль	130	440	135	310	238,46	-305	-69,32
8. Основные средства.	-	-	-	-	-	-	-
9. Оборотные активы.	623	1 024	1 190	401	64,37	166	16,21
10. Численность ППП, чел.	11	12	10	1	9,09	-2	-16,67
11. Фонд оплаты труда	3 383	3 956	3 465	574	16,97	-491	-12,42
12.Производительность труда	481,64	533,42	465,90	51,78	10,75	-67,52	-12,66
13. Среднегодовая заработная плата работающего	307,5	329,7	346,5	22,20	7,22	16,80	5,10
14. Фондоотдача	-	-	-	-	-	-	-
15. Оборачиваемость активов, раз	8,50	6,25	3,92	-2,25	-26,49	-2,34	-37,37
16. Рентабельность продаж, %	2,45	6,87	2,90	4,42	180,14	-3,98	-57,85
17. Рентабельность производства, %	36,12	54,88	15,71	18,77	51,96	-39,17	-71,37

Таким образом, выручка от продажи за 2014-2016 гг. изменилась в динамике. В 2015 году увеличилась на 1 103 тыс. руб. или на 20,82%. В 2016 году снизилась на 1 742 тыс.руб., что в относительном выражении составляет 27,21%.

Динамика выручки от продажи продукции ООО «Абстерго» в 2014-2016 гг. представлена на рисунке 9.

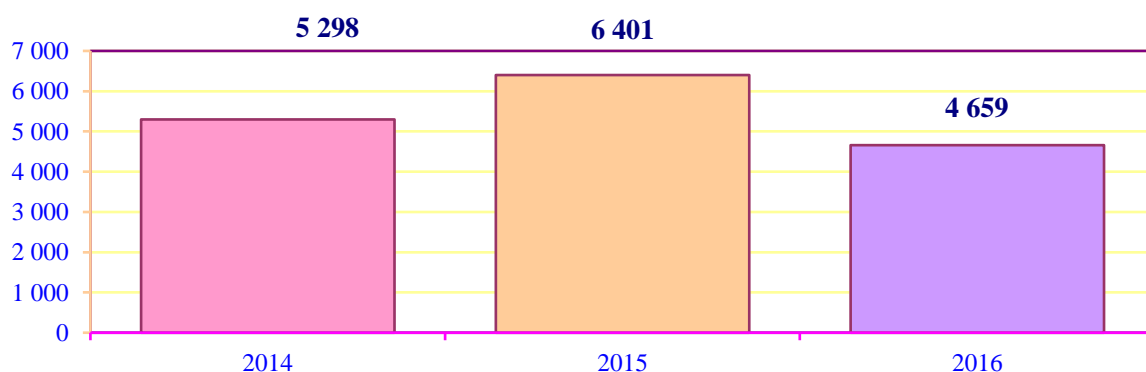


Рисунок 9- Выручка от продажи продукции ООО «Абстерго» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Таким образом, размер выручки от продажи продукции компании имеет тенденцию к снижению с 5 298 тыс. руб. в 2014 году до 4 659 тыс. руб. в 2016 году.

При этом себестоимость продаж также снижается: на 26,51% в 2016 году по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году себестоимость продаж была равна 3 987 тыс.руб., то в 2016 году она составила 2 930 тыс.руб.

Валовая прибыль ООО «Абстерго» увеличилась в рассматриваемом периоде на 418 тыс. руб. и составила 1 729 тыс. руб. в 2016 году. Наряду с этим снизилась и чистая прибыль.

Динамика изменения валовой и чистой прибыли ООО «Абстерго» в 2014-2016 гг. представлена на рисунке 10.

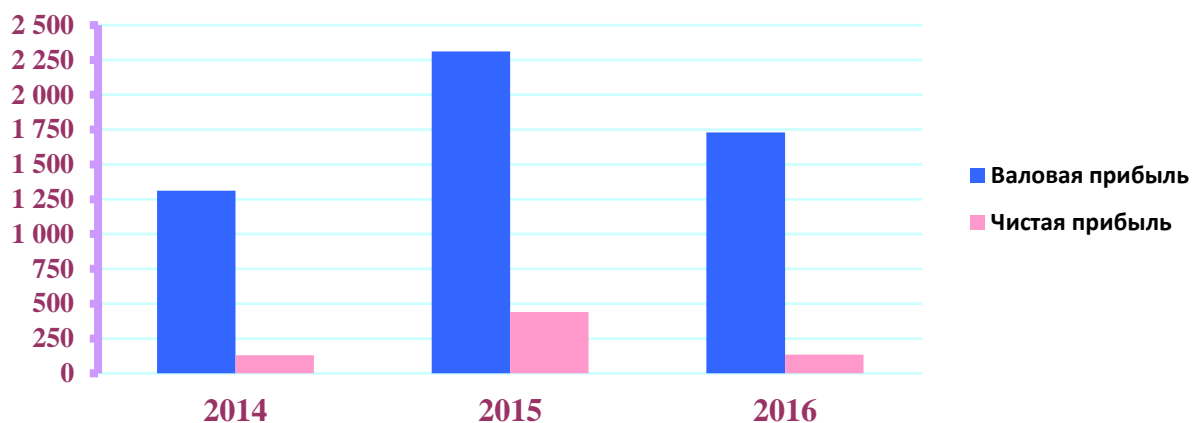


Рисунок 10- Динамика валовой и чистой прибыли ООО «Абстерго» за 2014-2016 гг., тыс.руб.

Таким образом, чистая прибыль ООО «Абстерго» в 2014-2016 гг. имеет тенденцию к снижению.

Наряду со снижением прибыли в рассматриваемом периоде наблюдается снижение среднесписочной численности персонала одновременно с увеличением фонда оплаты труда работников. Среднесписочная численность персонала снизилась на 1 чел., или на 9,09% в 2016 году по сравнению с 2014 годом и составила 10 чел.

Фонд оплаты труда работников ООО «Абстерго» увеличился на 83 тыс. руб., или на 2,44% в 2016 году по сравнению с 2014 годом и составил 3 465 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата работников имеет тенденцию к росту: в 2014 году она составила 307 500 руб. в месяц, в 2015 году – выросла на 22 200 руб., в 2016 году увеличилась на 16 800 тыс.руб. и составила 346 500 тыс.руб.

Общий рост среднегодовой заработной платы работников персонала ООО «Абстерго» составил 39 тыс.руб.

Производительность труда одного среднесписочного работника ООО «Абстерго» снизилась на 3,27% в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

Происходит уменьшение оборачиваемости активов на 4,59. Это связано с тем, что темпы прироста оборотных активов опережают темпы прироста выручки (91,01% и -12,06% соответственно). Рентабельность продаж составила

2,9, что говорит о получении прибыли в размере 2,9 рубля с каждого рубля реализации продукции. Рентабельность производства в 2015 гг. составила 15,71%. Затраты на рубль выручки увеличились на 95,99%.

Таким образом, подводя итог анализу технико-экономических показателей ООО «Абстерго» можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия в целом идет по плану, происходит достижение планируемых показателей.

Деятельность ООО «Абстерго» в целом успешная, но показатели объемов выручки от продажи продукции и чистой прибыли снижаются в рассматриваемом периоде, что является отрицательной тенденцией.

Среднесписочная численность работников снижается при одновременном росте среднегодовой заработной платы, производительность труда работников при этом падает по сравнению с ростом их среднегодовой заработной платы.

Для определения конкурентной позиции ООО «Абстерго» был проведен сравнительный анализ конкурентов с помощью бальной системы по параметрам, основанным на ключевых факторах успеха и особо значимых для потребителей. Для сбора информации о конкурентах использовались их сайты и страницы в социальных сетях, данные справочных сайтов, отзывы клиентов, статьи, информация с выставок, информация, полученная у администраторов компаний, и личное впечатление при обзоре компании. В качестве основных конкурентов ООО «Абстерго» были отобраны следующие компании: торговая компания «Авалон», торгово-монтажная компания «Гранит-СБ», торгово-сервисная компания «Ванкувер», ООО «Атланта», «Сибирские ворота», торгово-монтажная фирма «Акцент», торговая компания «ЯрЗащита» и производственно-коммерческая фирма «Стэк». Так как они расположены наиболее близко к ООО «Абстерго» и относятся к компаниям среднего класса, как и исследуемая компания. Оценки параметров компании получены экспертным путем и проранжированы друг с другом по шкале от 1 до 10. Вес для каждого критерия получен методом парного сравнения каждого друг с другом. Таблица получения веса для каждого критерия представлена в приложении Б. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная оценка конкурентов по ключевым факторам успеха

Критерий	«Авалон»	«Гранит-СБ»	«Ванкувер»	«Атланта»	«Сибирские ворота»	«Акцент»	«ЯрЗащита»	«Абстерго»	Вес
Профессионализм мастеров	7	8	10	10	7	8	6	10	0,12
Сервис и качество обслуживания	6	8	10	10	7	7	7	9	0,1
Предлагаемый спектр услуг	7	4	10	10	9	6	5	8	0,07
Уровень цен	6	10	4	7	9	10	7	8	0,1
Месторасположение	6	6	9	7	7	9	8	10	0,06
Интерьер, дизайн	4	4	10	9	10	5	4	4	0,04
Наличие акций и спец. предложений	6	3	8	6	7	10	9	2	0,08
Используемые марки материалов	9	7	10	10	8	8	8	8	0,06
График работы	9	8	10	9	9	9	9	10	0,02
Имидж	5	4	8	10	7	7	6	5	0,1
Доступность информации	6	4	10	9	7	4	3	3	0,04
Запись на услуги дизайнера	6	6	10	10	6	6	6	6	0,01
Наличие в продаже средств по уходу за воротами	9	1	10	9	5	3	4	9	0,02
Вывеска	4	3	6	9	10	7	6	4	0,08
Реклама	5	1	8	10	7	4	3	2	0,09
Взвешенная оценка	6	5,35	8,38	8,9	7,68	7,11	6,17	6,42	

По итогам таблицы видно, что ООО «Абстерго» занимает сравнительно невысокую конкурентную позицию в основном из-за недостаточно развитой маркетинговой деятельности. Самыми сильными конкурентами являются «Атланта» и «Ванкувер», то есть «Абстерго» следует ориентироваться на данные компании, усиливая свои позиции.

Полученную информацию объединим в наглядный график (рисунок 11).

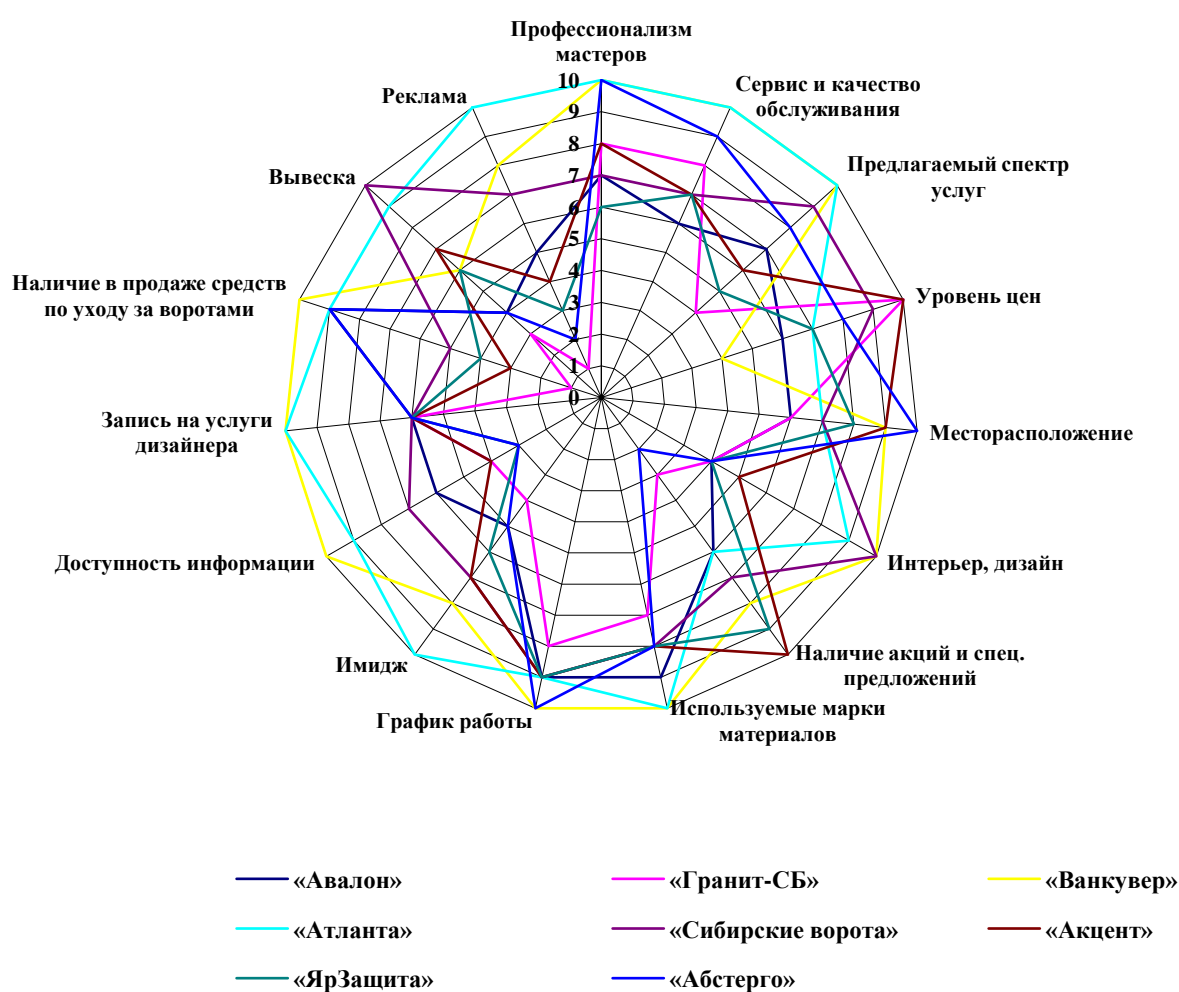


Рисунок 11 – Выраженность ключевых факторов успеха ООО «Абстерго» и его конкурентов

На рисунке 12 показаны конкурентные позиции исследуемых салонов:

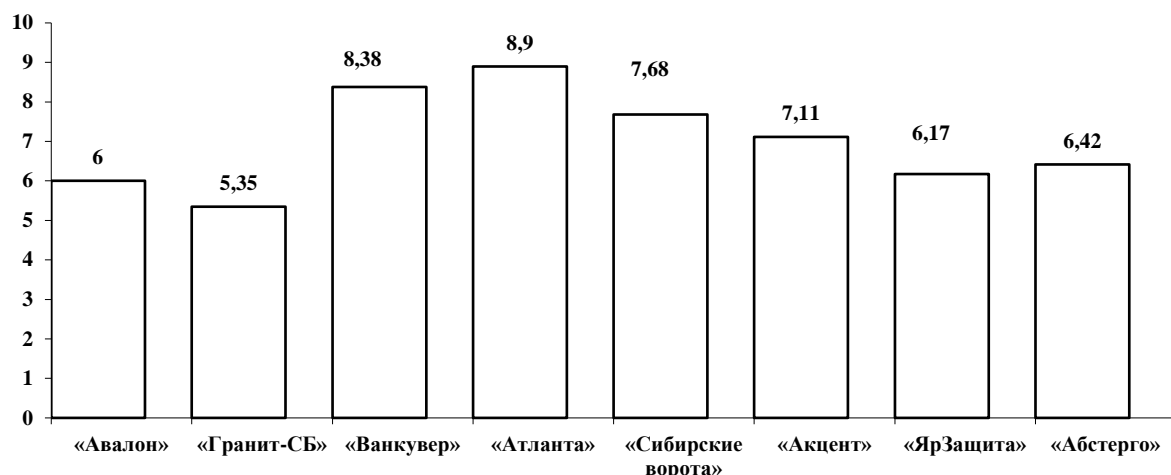


Рисунок 12 - Рейтинг торгово-сервисных компаний по продаже автоматических ворот, полученный в результате анализа

При анализе параметров, получивших низкие отметки, ООО «Абстерго» следует учесть за счет каких факторов у компаний они выше.

Например, сервис «Абстерго» теряет балл, так как в салоне не ведется учет постоянных клиентов. Предлагаемый спектр услуг у «Абстерго» широк, но не полон, компании «Ванкувер», «Атланта», «Сибирские ворота» осуществляют такие услуги как: продажа интерьерной продукции, окрашивание ворот. Уровень цен исследуемой компании оказывается выше в основном из-за отсутствия акций и специальных предложений. Компания «Акцент» предлагает своим клиентам при заказе декорирования двух оконпроемов третье бесплатно, также в нем проходит акция - 20% на все европейские коллекции до 13 июня 2017 г. «ЯрЗащита» проводит распродажу некоторых своих услуг. ООО «Абстерго» получает минимальные оценки по пунктам реклама, вывеска, доступность информации. Неприметный плакат ООО «Абстерго», установленный над входом сильно проигрывает яркой неоновой вывески ООО «Авалон». ООО «Абстерго» имеет свой сайт, но не продвигает его на первые строчки в поисковой системе и не предоставляет прайс-лист с ценами на имеющиеся позиции, что затрудняет получение информации об услугах салона и их стоимости. Компании «Ванкувер» и «Атланта», владея собственными функциональными сайтами, дают клиентам

полную возможность ознакомиться со стоимостью услуг и вызвать дизайнера на объект в режиме онлайн.

По результатам сравнительного анализа было выявлено:

1. ООО «Абстерго» занимает невысокую позицию относительно конкурентов.

2. Самыми сильными конкурентами являются компании «Атланта» и «Ванкувер».

3. ООО «Абстерго» имеет лидирующие позиции по параметрам: профессионализм мастеров, сервис и качество обслуживания, месторасположение, наличие продажи средств по уходу за воротами, график работы.

4. Достаточно высокую оценку ООО «Абстерго» получил по параметрам: предлагаемый спектр услуг, уровень цен и используемые марки тканей.

5. По параметрам: вывеска, реклама, наличие специальных предложений и акций, имидж и интерьер, ООО «Абстерго» значительно отстает от основных конкурентов.

Далее проведем оценку привлекательности товара ООО «Абстерго» в отрасли металлоконструкций по методике McKinsey/GE. Матрица McKinsey/GE применяется для определения места компании на рынке, сравнения с конкурентами и для анализа положения отдельных стратегических бизнес единиц.

Для построения матрицы составим таблицу привлекательности рынка (таблица 5) по следующим критериям:

- ёмкость рынка;
- норма прибыли;
- уровень конкуренции;
- конкурентоспособность цены;
- входные барьеры на рынок.

Таблица 5 – Оценка привлекательности рынка торгово-сервисных компаний по продаже автоматических ворот

Критерий	«Авалон»		«Гранит-СБ»		«Ванкувер»		«Атланта»		«Сибирские ворота»		«Акцент»		«ЯрЗащита»		«Абстерго»		Вес
	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	оценка	взвеш. оценка	
Ёмкость рынка	4,5	0,9	4,5	0,9	7	1,4	4,5	0,9	4,5	0,9	7	1,4	4,5	0,9	4,5	0,9	0,2
Норма прибыли	4,5	1,35	7	2,1	7	2,1	9	2,7	4,5	1,35	7	2,1	7	2,1	5	1,5	0,3
Уровень конкуренции	7	1,05	4	0,6	10	1,5	10	1,5	9	1,35	6	0,9	5	0,75	8	1,2	0,15
Конкурентоспособность цены	6	1,2	10	2	4	0,8	7	1,4	9	1,8	5	1	7	1,4	8	1,6	0,2
Входные барьеры на рынок	6	0,9	6	0,9	9	1,35	7	1,05	7	1,05	9	1,35	8	1,2	5	0,75	0,15
Оценка привлекательности рынка	х	5,4	х	6,5	х	7,15	х	7,55	х	6,45	х	6,75	х	6,35	х	5,95	х

После того, как по критерию привлекательности рынка (таблица 5) и критерию конкурентоспособности компаний на рынке (таблица 4) получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Привлекательность рынка	Высокая (8-10 баллов)			
	Средняя (4-7 баллов)		"Авалон", «Гранит-СБ», "ЯрЗащита", "Абстерго"	«Ванкувер», «Атланта», "Сибирские ворота", "Акцент"
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность компании на рынке				

Рисунок 13 - Матрица McKinsey/GE

Как видно из матрицы, наибольшими конкурентными преимуществами обладают «Ванкувер», «Атланта», «Сибирские ворота» и «Акцент». ООО «Абстерго» находится на среднем уровне, как по критериям привлекательности рынка, так и по конкурентоспособности компании на рынке. Следовательно, для дальнейшего развития и усиления конкурентных позиций на рынке компании следует провести расширение ассортимента товара, характеризующееся интенсивными инвестициями, создание предпосылок успешной конкуренции, увеличение доходности за счет повышения производительности.

2.2 Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности ООО «Абстерго»

Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности предприятия необходим для:

- 1) мероприятий, направленных на ее повышение;
- 2) разработки определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- 3) разработки программ выхода предприятия на новые для него рынки сбыта;
- 4) осуществления инвестиционной деятельности.

Существует определенные методы анализа:

Матричные методы. Этот подход основывается на маркетинговой оценке хозяйственной деятельности производителя и его продукта. Суть метода – анализ конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции.

Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции. Данная группа методов основывается на том, что конкурентоспособность продукта и предприятия имеют прямо пропорциональную зависимость. Для определения конкурентоспособности продукта применяются квалитетрические и маркетинговые методы, большинство из которых заключается в нахождении соотношения цена-качество.

Методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Смысл данного подхода заключается в балльной оценке возможностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Все сформулированные в ходе анализа его возможности, направленные на достижение конкурентных преимуществ, оцениваются экспертами с позиции имеющихся ресурсов и факторов.

Комплексные методы. В рамках подобных методов анализ ведется на основании определения потенциальной и текущей конкурентоспособности. Как

правило, текущая конкурентоспособность определяется на основе оценки конкурентоспособности его продуктов, а потенциальная – по принципу методов, которые основаны на теории эффективной конкуренции.

В данной работе воспользуемся STEP-анализом для изучения влияния внешних факторов и SWOT-анализом для изучения влияния внутренних факторов.

STEP - анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании.

Весь процесс проведения STEP - анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определяем факторы, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.

2. Оцениваем степень влияния каждого фактора на продажи и прибыль компании по 3-бальной шкале, где:

- а) 1 балл – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

- б) 2 балла – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

- в) 3 балла – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

3. Оцениваем вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале, где 1 - низкая вероятность, 5 - высокая вероятность

4. В столбце 4 рассчитываем среднее арифметическое по сделанным оценкам.

5. В столбце 5 рассчитываем значимость фактора для деятельности компании с учетом веса (влияния фактора).

Предполагается, что использованы мнения пяти экспертов, чтобы избежать субъективности мнения.

Таблица 6 - Оценка степени влияния факторов ООО «Абстерго»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Динамика изменения налогового законодательства	2	3	2	4	5	4	3,6	0,18
Антимонопольное законодательство	1	1	3	2	3	3	2,4	0,06
Изменение фискальной и монетарной политики	3	2	1	1	3	3	2,0	0,15
Уровень терроризма и криминагенности	3	5	4	3	2	3	3,4	0,26
Экономические факторы								
Ставка рефенансирования	3	5	5	5	5	5	5,0	0,38
Доступность кредита	3	5	4	4	3	4	4,0	0,30
Темп инфляции	2	5	4	3	4	4	4,0	0,20
Уровень, структура и динамика безработицы	1	3	2	1	1	1	1,6	0,04
Курс национальной валюты	2	3	2	4	3	4	3,2	0,16
Ставки налогов	3	4	3	4	2	4	3,4	0,26
Социально-культурные факторы								
Доход на душу населения	3	3	2	3	2	2	2,4	0,18
Стиль жизни	1	5	5	5	5	5	5,0	0,13
Внутренняя среда городов	2	3	4	5	5	4	4,2	0,21
Отношение к качеству продукции	3	5	4	3	5	4	4,2	0,32
Отношение к обслуживанию	3	4	5	5	3	3	4,0	0,30
Технологические факторы								
Эволюция используемых технологий	3	3	1	3	1	2	2,0	0,15
Научно-технический процесс в социальной сфере	2	4	5	5	4	5	4,6	0,23
ОБЩИЙ ИТОГ	40						59,0	

6. Анализируем значимость и степень влияния каждого фактора.

Для этого распределим все факторы в таблице STEP - анализа в соответствующих ячейках в порядке убывания значимости.

Таблица 7 - Значимость и степень влияния факторов

Наименование фактора	Вес
Политические факторы	
Уровень терроризма и криминагенности	0,26
Динамика изменения налогового законодательства	0,18
Изменение фискальной и монетарной политики	0,15
Антимонопольное законодательство	0,06
Социально-культурные факторы	
Отношение к качеству продукции	0,32
Отношение к обслуживанию	0,30
Внутренняя среда городов	0,21
Доход на душу населения	0,18
Стиль жизни	0,13
Экономические факторы	
Ставка рефинансирования	0,38
Доступность кредита	0,30
Ставки налогов	0,26
Темп инфляции	0,20
Курс национальной валюты	0,16
Уровень, структура и динамика безработицы	0,04
Технологические факторы	
Научно-технический процесс в социальной сфере	0,23
Эволюция используемых технологий	0,15

7. Составим сводную таблицу STEP – анализа.

Для завершения STEP – анализа по каждому фактору прописываем воздействие фактора на компанию и планируем программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Таблица 8 - Сводная таблица STEP – анализа

Наименование факторов	Изменения в компании	Действия
Политические факторы		
Динамика изменения налогового законодательства	Отток средств из сферы производства в бюджет Сокращение или рост платежеспособного спроса	Завышение себестоимости продукции Изыскание путей минимизации налогов. Нарушение налогового законодательства или рост налоговой дисциплины.
Антимонопольное законодательство	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Изменение фискальной и монетарной политики	Изменение ценовой политики	Риски при закупке продукции у производителей
Уровень терроризма и криминагенности	Увеличение потребительского спроса	Потребность в усилении охраны и совершенствовании службы безопасности
Экономические факторы		
Ставка рефинансирования	Увеличение оборотных средств	Обесценивание накоплений
Доступность кредита	Расширение производства	Увеличение кредиторской задолженности
Темп инфляции	Возникновение дополнительного спроса	Возможный отток потребителей
Уровень, структура и динамика безработицы	Формирование рациональной кадровой структуры	Удешевление рабочей силы. Высвобождение работников
Курс национальной валюты	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность средств	Трудности с получением долгосрочных кредитов
Ставки налогов	Отток средств из сферы производства в бюджет Сокращение или рост платежеспособного спроса	Завышение себестоимости продукции Изыскание путей минимизации налогов. Нарушение налогового законодательства или рост налоговой дисциплины.
Социально-культурные факторы		
Доход на душу населения	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом-класса	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса

Окончание таблицы 8

Наименование факторов	Изменения в компании	Действия
Стиль жизни	Смещение спроса в сторону более дешевой продукции в ущерб вопросам качества, сервиса	тенденция к расслоению общества, низкой социальной мобильности.
Внутренняя среда городов	Стремление общества обезопасить своё жильё	Снижение спроса
Отношение к качеству продукции	Улучшение ассортимента	Субъективное мнение
Отношение к обслуживанию	Поддержание уровня вложений на профессиональную подготовку кадров	Автоматизация и механизация труда
Технологические факторы		
Эволюция используемых технологий	Появление новых материалов, оборудования, технологии	Дополнительные вложения в ноу-хау и обновление мощностей
Научно-технический процесс в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Маркетинг. Улучшение условий труда и быта работников предприятия

Проведя анализ факторов внешнего окружения, можно сделать вывод, что все рассмотренные факторы оказывают существенное влияние на всю отрасль и на ООО «Абстерго» в частности, изменение одного из факторов может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для деятельности компаний.

ООО «Абстерго» относится к средним предприятиям, которые оказались наиболее устойчивыми при воздействии факторов кризиса. Основными причинами этой устойчивости являются:

- ориентация на постоянных поставщиков;
- дифференциация на потребителя.

Организационная структура и численность работников остались почти без изменений, т.к. сокращение штата не даст заметного эффекта, создав лишь дополнительную неоправданную нагрузку на остальных сотрудников, длительных задержек выплаты заработной платы также не наблюдалось, дабы

сохранить относительно спокойный психологический климат в коллективе.

Удорожание энергии и утилизации бытовых отходов, также могут иметь негативные последствия в виде повышения затрат на деятельность, что скорее приведет к повышению цен на услуги компании.

Такие факторы как инфляция, увеличение уровня безработицы, несмотря на то, что они могут спровоцировать снижение спроса на оказываемые услуги, но все же не могут привести к полному отказу от приобретения услуг, особенно если компания располагает собственной клиентской базой. Положительный эффект ожидается в появлении инноваций в технологиях, новой продукции и материалов. Это дает возможность владельцу компании усовершенствовать свою деятельность, повысить качество услуг, тем самым удержать существующих клиентов и привлечь новых.

Чтобы противостоять факторам, которые влияют в первую очередь на уровень спроса на услуги компании, и могут иметь угрозу, заключающуюся в его снижении, компании нужно тщательно следить за изменениями во внешней среде, подстраиваться под вкусы и предпочтения потребителей, внедрять новые технологии, услуги и закупать новинки материалов, постоянно появляющихся в индустрии дизайна.

SWOT-анализ (strengths – сильные стороны; weaknesses – слабые стороны; opportunities – возможности; threats – угрозы) позволяет провести комплексное исследование внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. Следует отметить, что анализ ресурсного потенциала (сильных и слабых сторон) позволяет идентифицировать отличительные компетенции субъекта хозяйствования, а исследование внешней среды (возможностей и угроз) – определить ключевые факторы успеха.

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется матрица SWOT. Слева выделяются два раздела (сильные и слабые

стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Составим таблицу SWOT - анализа ООО «Абстерго»

Таблица 9 - SWOT анализ ООО «Абстерго»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. увеличение оборотного капитала; 2. хорошая платежеспособность 3. увеличение собственных средств 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зависимость от курсов иностранных валют; 2. Возможность появления конкурентов;
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. высококвалифицированные сотрудники; 2. высокий уровень мотивации сотрудников; 3. отлаженные и стабильные связи с поставщиками; 4. хорошая репутация компании; 5. быстрый возврат средств от дебиторов 6. выручка покрывает затраты 7. хорошая платежеспособность 8. обеспеченность запасами 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Расширение производственных мощностей 2. Развитие присутствия на рынке услуг и строительных работ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие долгосрочных взаимоотношений с крупными строительными компаниями 2. Лоббирование принятия новых контролирующих законов 3. Интеграция назад путем покупки некоторых компаний- поставщиков
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. увеличение кредиторской задолженности 2. потеря доли рынка 3. низкая скорость оборачиваемости кредиторской задолженности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие творческого подхода при выполнении индивидуальных заказов для элитного сегмента 2. Разделение бренда по ценовым сегментам 3. Проведение рекламной кампании для информирования потребителей о новой политике компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Развитие внутрифирменных коммуникаций на разных уровнях иерархии (четкое формулирование целей и задач организации, понятных для всех сотрудников) 2. Преодоление проблемы нехватки трудовых ресурсов путем поддержки профтехобразования 3. Пересмотр методов мотивации операционного персонала 4. Внедрение системы мотивирования менеджеров

ООО «Абстерго» на протяжении нескольких лет занимается производством и установкой автоматических ворот из комплектующих крупного российского производственного холдинга «DOORHAN».

С начала своей деятельности компания уделяет вопросу сертификации своей продукции особое внимание, именно поэтому вся её продукция

сертифицирована в России и за рубежом. Холдинг «DOORHAN» уникален еще и тем, что он единственный в Европе производит полный ассортимент комплектующих для всех типов ворот. Ежегодно холдинг вкладывает значительные средства в модернизацию оборудования для производства комплектующих всех типов ворот, автоматики и других систем. Это позволяет постоянно совершенствовать качество и снижать цены на продукцию. В настоящее время «DOORHAN» имеет свое представительство в странах Европы: Германии и Франции.

Все эти видимые достоинства комплектующих «DOORHAN» позволяют ООО «Абстерго» производить высококачественные ворота, отвечающие всем современным требованиям по безопасности и дизайну.

Также сильной стороной ООО «Абстерго» является его высококвалифицированный персонал для того чтобы минимизировать время между заказом и сдачей объекта клиенту, тем самым не нанести урон качественному монтажу автоматических ворот, качественной установке шлагбаумов, рольставен.

Из слабых сторон ООО «Абстерго» можно выделить:

1. Некоторый спад темпов роста производства.
2. Необходимость в модернизации оборудования на предприятии.
3. Несформированность массовой потребительской моды на современные технологичные ставни (рольставни).
4. Не имеют возможности содержать склад на комплектующие и, соответственно, приходится ждать несколько месяцев поставки запчастей на ремонт, что значительно осложняет обслуживание в дальнейшем времени.
5. Отсутствие в организационной структуре предприятия отдела маркетинга. Функции по сбыту продукции и выполнению заказов, т.е. функции маркетинга, возложены на отдел организации производства и управления.

SWOT-анализ показывает, что для предприятия «Абстерго» вполне реально, используя сильные стороны и имеющиеся возможности, перекрыть негативное действие слабых сторон и следующих за ними угроз.

2.3 Оценка конкурентных позиций ООО «Абстерго»

На сегодняшний день у ООО «Абстерго» большое количество конкурентов. Рядом с ООО «Абстерго» работает 8 салонов автоматических ворот и рольставен, три из которых категории люкс, то есть с ценами на услуги намного выше средних (торговая компания «Авалон», торгово-монтажная компания «Гранит-СБ», торгово-сервисная компания «Ванкувер») и 4 компании среднего и ниже класса, являющихся прямыми конкурентами.

За последние 3 года в районе различных торговых и сервисных компаний стало примерно на 25% больше, около самой компании «Абстерго» соотношение конкурентов осталось примерно таким же. Но в конце 2015 года пришлось закрыться ближайшему конкуренту «Абстерго» в связи повышением арендной платы.

На сегодняшний день торговые и сервисные компании предлагают в промышленном секторе: ворота промышленные, роллеты, рольставни, стальные рулонные ворота, - скоростные рулонные ворота, - герметизаторы проемов (докшелтеры), уравнительные платформы (доклевеллеры), мобильные рампы, подъемные столы, механические откидные и переносные мосты, распашные пленочные ворота, полосовые завесы и калитки ПВХ, конвейеры, маркизы, парковочные системы, автоматика для ворот, аксессуаров.

В частном секторе: ворота гаражные секционные, въездные уличные ворота и калитки, рольставни и рольворота, маркизы, автоматика для ворот и аксессуары.

Проанализируем все предлагаемые ООО «Абстерго» товары с помощью матрицы БКГ.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара/бизнеса, в соответствии с которой товар/бизнес в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар-«вопросительный знак»);
- 2) рост (товар-«звезда»);
- 3) зрелость (товар-«дойная корова»);
- 4) спад (товар-«собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Таблица 10 – Исходные данные для проведения портфельного анализа

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) фирмы	Годовой объем продаж, млн. руб.	Годовой объем продаж аналогичной продукции у главного конкурента, млн. руб.	Цепной темп роста отрасли, %
Автоматические ворота	1	2	1
Рольставни	1	0,5	15
Шлагбаумы	3	10	9
Откатные ворота	2	8	3

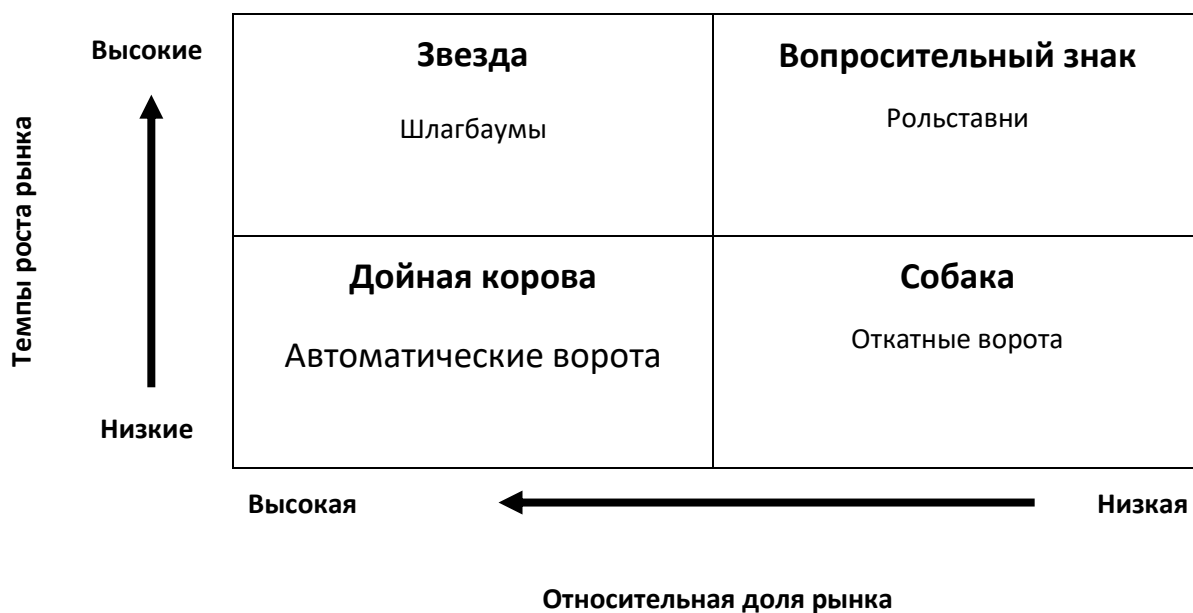


Рисунок 12 - Матрица Бостонской консультационной группы ООО «Абстерго»

Таким образом, портфель ООО «Абстерго» содержит:

- «звезды» - шлагбаумы, обладающие высокой долей на быстрорастущем рынке, что гарантирует их успех в будущем;

- «денежные дойные коровы» - автоматические ворота, поставляющие фонды для будущего роста;

- «знаки вопроса» - рольставни, условием превращения которых в «звезды» выступает дополнительное финансирование;

- «собаки» - откатные ворота (они являются доказательством ошибок либо при занятии лидирующих позиций во время периода роста рынка, либо при попытке выхода с рынка и сокращения убытков).

В результате анализа с использованием матрицы БКГ я предлагаю следующие стратегии:

1. Развитие товара - «вопросительного знака» рольставен до уровня «звезды» - шлагбаумов.

2. Осуществление инвестиций в рост «звезды» - шлагбаумов.

3. Поддержание прибыльности «дойных коров» - автоматических ворот и инвестиции в другие подразделения.

Далее выполним анализ по модели М. Портера:

Рыночная власть поставщиков:

1. Концентрация поставщиков и соотношение их возможностей. Есть достаточное количество фирм предлагающих различные автоматические ворота и рольставни. Несколько фирм-поставщиков могут осуществлять продажу одного бренда, например ворота известного производителя «Doorhan» представляют разные компании.

2. Степень дифференциации продукции. Фирмы поставщики предлагают продукцию, отличающуюся по стоимости, качеству и характеристикам и импортируемую из разных стран.

3. Наличие товаров заменителей.

4. Издержки, связанные со сменой поставщика. Расходы на замену поставщика не высоки, так как фирмы поставщики вынуждены конкурировать между собой, а значит, цены им приходится устанавливать на одном уровне.

5. Значимость отрасли для поставщиков. В связи с тем, что фирм-

поставщиков много для них важна сама отрасль и количество компаний.

6. Сила влияния продукции на окончательное качество и цену продукции отрасли. Одно из конкурентных преимуществ компании могут дать поставщики, если будут обеспечивать компанию качественным товаром по более выгодным ценам и удобным способам и срокам поставки. Некачественные автоматические ворота могут сильно испортить репутацию салона и качество услуг.

7. Степень угрозы вниз по цепочки ценности. Любой сбой или задержка при поставке материалов, может негативно отразиться на работе салона. Но, как правило, в ООО «Абстерго» поставки происходят вовремя.

Рычаги воздействия поставщиков могут оказывать не сильное давление на торговую и сервисную компанию, так как имеется возможность переключиться на другого поставщика, но для компании важно иметь долгие и взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Рыночная власть потребителей:

1. Концентрация потребителей. Достаточно много потребителей пользуется услугами торговых и сервисных компаний по монтажу автоматических ворот. Количество их может зависеть от условий месторасположения компании.

2. Степень дифференциации приобретаемой продукции. Клиенты готовы покупать различные услуги, которые могут предложить им торговые и сервисные компании по монтажу автоматических ворот, в зависимости от их возможностей, вкуса и образа жизни. Чем шире спектр услуг и больше вариантов способов выполнения их, тем компании легче продать клиенту то, что подойдет конкретно ему.

3. Возможность потребителей осуществлять интеграцию. Клиентами компаний являются индивидуальные потребители, которые редко взаимодействуют друг с другом.

4. Степень организации потребителей Клиенты, как правило, независимы

друг от друга, каждый из них приобретает разное количество услуг в разное время.

5. Затраты переключения. Потребитель может сменить компанию без каких-либо дополнительных затрат.

6. Степень влияния цены, приобретаемой продукции на себестоимость, продукции потребителя. Покупатель чувствителен к цене.

7. Доступность информации для потребителей. Одним из факторов успеха является доступность информации о ценах, акциях, услугах компании и о её месторасположение, а также обо всех аспектах предлагаемых ею услуг. Клиенту важно знать, как можно больше об услуге, которую он хочет купить. Потребитель может обратиться за информацией в интернет и социальные сети, огромный плюс, если компания располагает собственным сайтом или страницей и имеет хорошую репутацию на форумах.

Клиенты и их предпочтения важны для торговых и сервисных компаний по монтажу автоматических ворот, но все они являются индивидуальными потребителями и не могут оказать большое давление на салон.

Здесь ООО «Абстерго» следует уделить внимание повышению доступности информации о его деятельности, например с помощью социальных сетей и интернета.

Угроза появления новых конкурентов:

1. Степень товарной дифференциации в отрасли. На сегодняшний день торговые и сервисные компании по монтажу автоматических ворот предлагают широкий выбор ворот и рольставней и огромный спектр разнообразных услуг:

2. Объем необходимых капиталовложений. Открытие такого бизнеса не требует обладания сверх огромных сумм. Например, можно встретить предложения по продаже готовых компаний от 400 000 т.р., т.к. некоторые владельцы из-за повышения курса евро не могут дальше вести свой бизнес.

3. Политика государственного регулирования. Правительственные органы могут затруднить и ограничить проникновение на рынок с помощью

ужесточения санитарных норм, требований к безопасности или утилизации отходов компании, усложнить получение определенных лицензий на разрешение некоторых видов услуг, тем самым увеличив затраты на начальном уровне.

4. Доступ к каналам распределения. Компания, которая недавно начал свою деятельность, как правило, не имеет доступа к каналам сбыта, если, конечно, она не является представителем сети или известных торговых марок. Привлечение клиентов требует дополнительных денежных вложений.

5. Приверженность потребителей к товарным маркам и брендам. Только, что открывшимся компаниям приходится вкладывать большие средства для наработки своей клиентской базы. У ООО «Абстерго» за несколько лет работы появилось много постоянных клиентов, этому поспособствовало его удобное месторасположение, профессионализм мастеров и разнообразие предлагаемых услуг. Правда больше это относится к клиентам, которые работают сами дизайнерами и архитекторами и разрабатывают проекты декора для своих клиентов.

6. Степень готовности компаний, работающих в отрасли охранять свои позиции. Уже работающие компании окажут сопротивление новым конкурентам, и будут стараться различными способами удержать старых клиентов и привлечь потенциальных.

7. Доступ к новым технологиям. ООО «Абстерго» следит за появлением новых материалов и модными тенденциями в дизайне и старается внедрять их по мере возможности. Постоянные поставщики также информируют компанию о новинках.

Можно сделать вывод, что исследуемый сегмент достаточно привлекателен, так как имеет средние барьеры на входе, и отсутствие особых препятствий на выходе. Это значит, что угроза возникновения новых конкурентов есть. Последствия ее могут заключаться в потере клиентов и мастеров.

Угроза появления услуг-заменителей.

Для торговых и сервисных компаний по монтажу автоматических ворот является не значительной угрозой услуг-заменителей. Выражается как:

1. Затраты потребителя на переключение товар заменитель. Затраты потребителя не высоки.

2. Уровень конкуренции в отрасли. Конкуренция в перечисленных отраслях крайне высока. Огромное количество торговых и сервисных компаний по монтажу автоматических ворот предлагают свои товары разных по цене и свойствам.

3. Прибыльность отрасли. Предприятия, предлагающие товары и услуги, которые могут конкурировать с услугами компаний, достаточно прибыльные.

4. Относительные цены на товары. Торговые и сервисные компании по монтажу автоматических ворот предлагают ворота, рольставни, шлагбаумы и т.д. по абсолютно разным ценам. Все зависит от качества, состава товаров и статуса их производителей.

Вывод: самым значимым фактором является «уровень конкуренции в отрасли», так как конкуренция здесь существует достаточно интенсивная, кроме того не исключено появления новых конкурентов. В связи с ростом курса евро и доллара повысились цены на ворота и ООО «Абстерго» было вынуждено поднять цены на продукцию, поэтому салону ООО «Абстерго» стоит следить за поведением своих конкурентов, исследовать их спектр услуг, предложения, рекламу и т.д.

Также ООО «Абстерго» стоит отслеживать ситуацию в схожих отраслях и поставить перед собой задачу повышения информированности об предлагаемых услугах компанией своих и потенциальных клиентов.

Для определения конкурентной позиции ООО «Абстерго» был проведен сравнительный анализ конкурентов с помощью бальной системы по параметрам, основанным на ключевых факторах успеха и особо значимых для потребителей. Для сбора информации о салонах-конкурентах использовались их сайты и страницы в социальных сетях, данные справочных сайтов, отзывы клиентов, статьи, информация с выставок, информация, полученная у

администраторов салонов, и личное впечатление при обзоре салонов.

1. Найдем все внутренние факторы, которые могут оказать влияние на усиление или ослабление конкурентоспособности товара компании.

2. Определим, какие из перечисленных факторов являются ключевыми факторами успеха на рынке в настоящий момент. Другими словами такие факторы, которые должна иметь компания, чтобы стать №1 на рынке.

3. Оценим, по каким факторам ООО «Абстерго» лучше конкурентов, а по каким факторам хуже конкурентов.

4. Заполним сильные и слабые стороны компании в таблицу.

Таблица 11 - Определения конкурентной позиции ООО «Абстерго»

Направление	Ключевые факторы успеха в сегменте	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Внешний вид	Привлекательность дизайна	V	
	Соответствие дизайна имиджу товара	V	
Имидж бренда	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, улучшающие восприятие товара	V	
	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, ухудшающие восприятие товара	V	
Знание и лояльность	Уровень знания товара на рынке	V	
	Уровень лояльности к продукту		V
	Частота покупки товара	V	
	Готовность рекомендовать товар знакомым	V	
	Частота смены торговой марки и переключение		V
Цена	Гибкость в отношении ценовой политики	V	
	Эффективное ценообразование		V
Широта ассортимента	Широта выбора товара в линейке		V
	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)	V	
	Ликвидность каждой единицы ассортимента	V	
	Скорость выпуска новых продуктов		V
Себестоимость	Рост себестоимости продукта		V
Технологии	Технологический уровень компании	V	
	Наличие патентов		V
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции		V

Окончание таблицы 11

Направление	Ключевые факторы успеха в сегменте	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Продвижение товара	Качество креатива и рекламных материалов		V
	Уникальность стратегии продвижения		V
	Уникальность каналов продвижения		V
	Размер рекламного бюджета		V
Персонал	Квалификация персонала	V	
	Количество персонала		V
	Производительность персонала	V	
	Мотивация и вовлеченность персонала	V	

По итогам таблицы видно, что ООО «Абстерго» занимает сравнительно невысокую конкурентную позицию в основном из-за недостаточно развитой маркетинговой деятельности. В компании не ведется учет постоянных клиентов. Неприметный плакат «Абстерго», установленный над входом сильно проигрывает яркой неоновой вывески «Ванкувер».

ООО «Абстерго» имеет свой сайт, но не продвигает его на первые строчки в поисковой системе и не предоставляет прайс-лист с ценами на имеющиеся позиции, что затрудняет получение информации об услугах компании и их стоимости. Торговая компания «Авалон», владея собственным функциональным сайтом, дают клиентам полную возможность ознакомиться со стоимостью услуг и вызвать дизайнера на объект в режиме он-лайн.

ООО «Абстерго» имеет преимущества по параметрам: профессионализм мастеров, сервис и качество обслуживания, месторасположение, предлагаемый спектр услуг, уровень цен и используемые марки автоматических ворот.

5. По параметрам: вывеска, реклама, наличие специальных предложений и акций, имидж и интерьер, ООО «Абстерго» значительно отстает от основных конкурентов.

Ключевые факторы успеха – главные определители конкурентного успеха в отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении.

Для ООО «Абстерго» ключевыми факторами успеха, являются:

- квалификация сотрудников, быстрота оказания услуг;
- качественное выполнение услуг;
- наличие опыта работы у сотрудников в занимаемых должностях;
- партнерство с надежными положительно зарекомендованными поставщиками;
- широкий ассортимент аксессуаров;
- удобное местоположение компании.

Чтобы укрепить и улучшить свою конкурентную позицию, ООО «Абстерго» следует грамотно применить не использованные ресурсы, усовершенствовать учет различных видов деятельности компании и провести рекламную кампанию, для повышения интереса к компании.

3 Разработка мероприятий управления конкурентоспособностью ООО «Абстерго»

3.1 Формирование механизмов управления конкурентоспособностью компании

К определению понятия и оценке механизмов управления конкурентоспособности компании известны разные подходы. И.Ансофф трактует понятие механизмов управления конкурентоспособности компании как позицию фирмы в конкуренции, как своеобразный измеритель фирмы на рынке. В этом смысле конкурентный статус фирмы используется в так называемой матрице "Мак-Кинзи" для определения сравнительных конкурентных позиций фирмы при формировании стратегических задач фирмы.

И.Ансоффа полагает, что необходимо определить соотношение фактической и базовой продуктивности использования ресурсов фирмы. И.Ансофф определяет показатель продуктивности как рентабельность капитальных стратегических вложений, откорректированную на степень "оптимальности" стратегии фирмы и степень соответствия потенциала фирмы этой оптимальной стратегии.

Воспользуемся матрицей И.Ансоффа для определения механизмов управления конкурентоспособностью ООО «Абстерго».

	Установка автоматических ворот г.Красноярска	Установка ворот пригорода г.Красноярска
Автоматические ворота, рольставни, шлагбаумы	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Рулонные ворота	Товарная экспансия	Диверсификация

Рисунок 12 – Матрица Ансоффа ООО «Абстерго»

Выделим следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии ООО «Абстерго» следует провести рационализацию производства и сбыта. Снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок. Эта стратегия направлена на улучшение деятельности ООО «Абстерго», она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

1) развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможности использования товара;

2) увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятия развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятия гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

3) увеличение доли рынка путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;

4) рационализация рынка — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

Товарная экспансия — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке отыскивая и заполняя рыночные ниши.

Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку ООО «Абстерго» действует на знакомом рынке.

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- 1) добавление потребительных характеристик товара;
- 2) расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

Стратегия развития рынка или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров.

Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеются альтернативы:

- 1) освоение новых сегментов на том же рынке;
- 2) выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия.

Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей, возможны и проблемы в управлении диверсифицированными предприятиями.

Таким образом, для улучшения конкурентных позиций ООО «Абстерго» следует приступить к реализации стратегии товарной экспансии, то есть

производство нового товара.

При сборе информации о конкурентах было выявлено, что конкуренты кроме схожих услуг с услугами «Абстерго» предлагают и другие, такие как установка рулонных ворот, услуги бесплатного вызова дизайнера на дом, покраска ранее установленных ворот, продажа готовых комплектов, бесплатный монтаж ворот. Чтобы повысить свою конкурентоспособность в качестве мероприятия станет внедрение новых услуг. Чтобы понять какие услуги следует включить в предоставляемый спектр, я просмотрела основные услуги различных торговых компаний, а также провела собственное анкетирование клиентов ООО «Абстерго».

Опубликованный рейтинг представлен на рисунке 13.

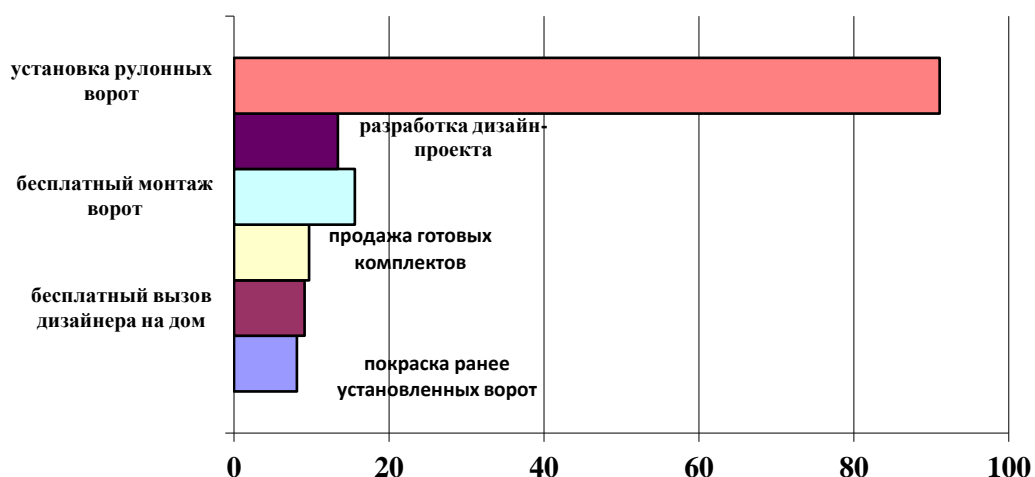


Рисунок 13 – Рейтинг популярности услуг компаний по установке автоматических ворот (в % от числа респондентов, посещающих ООО «Абстерго»)

Результаты приведенного исследования показывают популярность услуг компаний по установке автоматических ворот у потребителей. Выяснить, какие именно дополнительные услуга подходят ООО «Абстерго», я решила с помощью анкетирования клиентов нашей компании. Стимулом для заполнения анкеты, являлась выдача скидочного флаера в подарок. В анонимной анкете информантам предлагалось ответить на следующие вопросы:

1. Пол

мужской / женский

2. Возраст:

до 25 / 25-45 / от 45

3. Как часто вы посещаете нашу компанию:

в первый раз в салоне / часто / редко

4. Пользуетесь ли вы услугами дизайнера:

да/нет

5. Довольны ли сроками выполнения заказов:

да/нет

6. Хотели бы вы, чтобы наша компания включила выезд дизайнера на дом:

Да / мне безразлично

7. Если такие услуги салон станет предоставлять, будете ли вы ими пользоваться:

Возможно, попробую данную услугу / нет

8. Хотели бы вы, чтобы наш салон включил услугу покраски ранее установленных ворот:

Да / мне безразлично

9. Хотели бы вы, чтобы наш салон включил в продажу готовые комплекты ворот:

Возможно, попробую данную услугу / нет

10. Хотели бы вы, чтобы наш салон включил услугу установки рулонных ворот:

Возможно, попробую данную услугу / нет

11. Хотели бы вы, чтобы наш салон включил в продажу готовые комплекты ворот:

Возможно, попробую данную услугу / нет

Анкетирование проводилось с 20 марта в течение месяца, опрошено 100

человек. По данным анкет 100 человек выяснилось, что 31 человек из постоянных клиентов, возможно, попробовали бы новые услуги, кроме того 6 из них пользуются услугами дизайнера, а 28 клиентов попробовали бы услугу покраски ранее установленных ворот. Также 46 клиентов заинтересовались услугой по установке рулонных ворот. Результат опроса подтвердил, что ООО «Абстерго» следует включить в спектр услуг услуги по установке рулонных ворот.

Рулонные ворота используются для защиты дома, офиса, производственных помещений от взлома и проникновений, от воздействия внешних сил, таких как ветер, солнце, дождь, шум и посторонних взглядов.

Рулонные ворота отличаются повышенной прочностью, устойчивостью к воздействию атмосферных осадков, коррозии. Неоспоримым преимуществом рулонных ворот систем является их экологичность.

Основной конструктивный элемент рулонных ворот – роллетное полотно, состоящее из алюминиевых профилей роликовой прокатки или экструдированных.

Установка рулонных ворот не требует много места, они компактны и удобны в использовании.

Рулонные ворота помогают решать следующие задачи:

1. Защита помещения.

Установка рулонных ворот позволяет решить проблему безопасности дома или офиса. Механизм рулонных ворот устроен таким образом, что возможность их демонтажа практически сводится к нулю. Специальное потайное крепление не позволит открыть их снаружи.

2. Экономия энергии.

Конструкция рулонных ворот такова, что при опущенном роллетном полотне между роллетой и окном образуется воздушная прослойка, которая выполняет функцию «термоса», поэтому роллеты способствуют установлению оптимальной температуры в доме: сохраняют прохладу в жаркие дни, а тепло –

в холодные. Это обеспечивает экономию энергоресурсов до 20%.

3. Шумоизоляция.

Если Вы устали от постоянного шума с улицы, то рулонные ворота помогут Вам справиться с этой проблемой. Просто закройте их и вы погрузитесь в атмосферу блаженной тишины, которая способствует как продуктивной работе, так и отдыху.

4. Защита от посторонних взглядов.

Мой дом – моя крепость. К сожалению, очень часто покой в нашей крепости нарушается любопытными взглядами со стороны соседей или просто незнакомых людей с улицы. Рулонные ворота позволяют ощутить себя в комфортных условиях, побыть наедине с самим собой.

Рулонные ворота – это надёжное и безопасное средство охраны дома, которое рассчитано на большой срок службы.

По исполнению рулонные ворота делятся на следующие виды:

- рулонные ворота из пенонаполненного профиля;
- рулонные ворота из экструдированного профиля (большой уклон для защиты от вандалов, применяются на дачах, в авто(пикап), бывают скрытого исполнения);
- гаражные рулонные ворота (секционные рольставни, промышленные рольставни);
- рулонные решетки (применяются для коммерческих объектов, магазинов).

Существует два варианта производства рулонных ворот. Первым из них является изготовление рулонных ворот с полного нуля. Для этого необходимо иметь дорогостоящее оборудование, с помощью которого будет совершаться производство, нужны будут также и расходные материалы, возможно несколько помощников и так далее.

Вторым вариантом является изготовление рулонных ворот из имеющихся уже готовых деталей. Таким образом, компания занимается только сборкой, а все другие необходимые элементы будут закупаться у производителей. Этот способ производства является более эффективным и менее затратным. Помимо

этого снижаются и первоначальные расходы. Чтобы заниматься изготовлением рулонных ворот из готовых деталей, потребуется помещение примерно 60-110 кв. м., различный инструмент, куда входят дрели, ключи, отвертки и так далее. Несколько помощников (тут уже их количество напрямую зависит от объемов вашего производства).

Мы выбираем второй вариант – изготовление рулонных ворот из имеющихся деталей.

ООО «Абстерго» уже сотрудничает с компанией-производителем «Алютех». Между ними заключен договор на поставку материалов для автоматических откатных и секционных ворот. Компания «Алютех» также является одним из лидеров рынка производства роллетных систем. Значит, ООО «Абстерго» достаточно заключить с «Алютех» дополнительное соглашение к договору поставки, не расходуя денежные средства на поиск и выбор поставщика.

Поставка всех материалов будет осуществляться из г.Новосибирск, где расположен завод ООО «Алютех-Сибирь» автотранспортом на условиях Красноярска. Принцип поставок "под заказ" считается в данной сфере производства наиболее прогрессивным и экономичным (складские помещения не затовариваются, не остается неликвидных остатков).

Одним из основных способов продвижения товара на рынок будет участие ООО "Абстерго" в специализированных выставках.

Таблица 12 – Затраты ООО «Абстерго» на участие в специализированных выставках г.Красноярска и Красноярского края, руб.

Наименование статей	Сумма
аренда стенда, плата за электроэнергию	1 190
монтаж и оснащение стенда	9 285
обслуживание стенда, реклама и пользование средствами связи	2 857
транспортные издержки, стоимость удаления отходов	715
заработная плата занятых на стенде сотрудников	5 000
прочие затраты	1 190
ИТОГО	20 237

Стратегия рекламной кампании: участие ООО «Абстерго» в специализированных выставках 1 раз в квартал с арендой стенда 2 дня. Итого затраты на участие в специализированных выставках за год: $20\,237 * 4 = 80\,948$ руб.

Для расчета объема выпуска продукции предположим, что за месяц будет 10 заказов на установку рулонных ворот. Средняя стоимость по установке одного комплекта рулонных ворот в Красноярске 20 000 руб.

Таблица 13 - Предполагаемый объем продаж ООО «Абстерго», компл.

	Месяцы												Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Готовая продукция, компл.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

В комплект рулонных ворот входят:

- профиль,
- короб,
- система управления.

Привод рулонных ворот осуществляет подъем и опускание алюминиевого полотна. Устанавливается внутри короба рулонных ворот, может быть как ручной, так и электромеханический (электродвигатель). Принцип, по которому осуществляются подъем и опускание рулонных ворот, играет важную роль при их выборе. Рассмотрим все системы управления рулонными воротами, которые компания Абстерго сможет предложить своим клиентам:

- ленточный привод;
- шнуровой привод;
- кордовый привод;
- пружинно-инерционный механизм;
- карданный привод;
- электропривод.

Далее рассчитаем экономический эффект от производства рулонных ворот.

3.2 Расчет экономического эффекта от повышения конкурентоспособности предприятия

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по установке рулонных ворот.

Предположим, что за месяц будет 10 заказов на установку рулонных ворот. Средняя стоимость по установке рулонных ворот в Красноярске 20 000 руб. Рассчитаем полученную выручку (таблица 14).

Таблица 14 – Выручка от реализации рулонных ворот ООО «Абстерго»
руб.

Статья доходов проекта	Месяц	Год
Установка рулонных ворот (примерно 10 комплектов в месяц)	200 000	2 400 000
Налог на прибыль (20%)	40 000	480 000
Итого доходов с учетом налога на прибыль	160 000	1 920 000

Из данных таблицы 14 можно сделать вывод, что при предполагаемом объеме реализации рулонных ворот в 10 комплектов, доход может составить 160 000 рублей в месяц, 1 920 000 рублей в год.

Далее рассчитаем себестоимость производства рулонных ворот (таблица 16).

Рассчитаем стоимость материалов, необходимых для одного комплекта рулонных ворот.

Один комплект рулонных ворот состоит из:

- профиля;
- короба;
- системы управления;

- фурнитуры;
- запорной арматуры;
- других расходных материалов.

Таблица 15 – Расчет стоимости материалов, необходимых для одного комплекта рулонных ворот руб.

Наименование материалов и комплектующих	Сумма
профиль - это алюминиевые ламели шириной 55 или 77мм	3000
короб	3000
система управления	3000
фурнитура, запорная арматура и другие расходные материалы	1000
ИТОГО	10 000

Из данных таблицы видим, что на приобретение материалов для одного комплекта рулонных ворот необходимы средства в размере 10 000 руб.

Таблица 16 – Расходы проекта по установке рулонных ворот ООО «Абстерго», руб.

Статья расходов проекта	Месяц	Год
Стоимость материалов и комплектующих (примерно 10 000 за один комплект)	100 000	1 200 000
Расходы по заработной плате работникам с отчислениями	40 000	480 000
Расходы на участие в специализированных выставках г.Красноярска и Красноярского края	20 237	80 948
Итого расходов	160 237	1 760 948

Таким образом, в себестоимость производства рулонных ворот входят следующие статьи расходов:

- Стоимость материалов и комплектующих;
- Расходы по заработной плате работникам с отчислениями;
- Расходы на участие в специализированных выставках г.Красноярска и Красноярского края.

Из приведенных расчетов видно, что себестоимость производства рулонных ворот составляет 160 237 рублей в месяц, 1 760 948 рублей в год.

Для оценки эффективности проекта производства рулонных ворот необходимо определить текущую стоимость ожидаемых денежных потоков с помощью методов дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования определяется по формуле:

$$\alpha = 1 / (1 + r)^t \quad (1)$$

где r – ставка дисконтирования,

t – номер шага расчета, $t = (0, T)$, T – горизонт расчета.

Так как проект реализуется полностью за счет собственных средств предприятия, в качестве ставки дисконтирования возможно использовать коэффициент рентабельности активов компании «Абстерго», $r_{\text{год}} = 20\%$; $r_{\text{мес}} = 1,67\%$.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД и NPV) определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) * \frac{1}{(1 + E)^t} - K, \quad (2)$$

где P_t – ожидаемые результаты от внедрения, руб.;

Z_t – ожидаемые затраты (капитальные и текущие), руб.;

$\Delta_t = (P_t - Z_t)$ – эффект, достигаемый на t -м шаге расчета;

K – капитальные вложения;

t – номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$);

T – горизонт расчета;

E – постоянная норма дисконта, %.

Шаг расчета – отрезок времени в расчетном периоде (год, квартал, месяц и т. д.).

Таблица 17 - Оценка экономической эффективности производства рулонных ворот ООО «Абстерго за первый год освоения, ежемесячно в руб.

Наименование	Месяцы												Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Выручка	0,00	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	1 760 000
Текущие затраты	0,00	140 000	140 000	160 237	140 000	140 000	160 237	140 000	140 000	160 237	140 000	140 000	1 600 711
Инвестиционные затраты	160 237	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	160 237
Денежный поток за месяц	-160 237	20 000	20 000	-237	20 000	20 000	-237	20 000	20 000	-237	20 000	20 000	-948
Коэффициент дисконтирования (r = 20% в год)	1,00	0,98	0,96	0,94	0,92	0,91	0,89	0,87	0,85	0,84	0,82	0,80	-
Дисконтированный ден. поток	-160 237	19 600	19 200	-223	18 400	18 200	-211	17 400	17 000	-199	16 400	16 000	-18 670
Дисконт. ден. поток нарастающим итогом	-160 237	-140 637	-121 437	-121 660	-103 260	-85 060	-85 271	-67 871	-50 871	-51 070	-34 670	-18 670	-

Таблица 18 - Оценка экономической эффективности производства рулонных ворот ООО «Абстерго»

руб.

Наименование	,Годы					Итого
	1	2	3	4	5	
Выручка	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	1 760 000	8 800 000
Текущие затраты	1 600 711	1 600 711	1 600 711	1 600 711	1 600 711	8 003 555
Инвестиционные затраты	160 237					160 237
Денежный поток за год	-18 670	159 289	159 289	159 289	159 289	636 208
Коэффициент дисконтирования ($r = 20\%$ в год)	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40	-
Дисконтированный ден. поток	-15 552	110 547	92 228	76 777	64 034	328 034
Дисконт. ден. поток нарастающим итогом	-15 552	94 994	187 223	264 000	328 034	-

По проведенным расчетам, представленным в таблицах 17 и 18 видно, что суммарный ЧДД за первый год <0 и составляет -18 670 руб., суммарный ЧДД за 5 лет реализации проекта >0 и составляет 328 034 руб., срок окупаемости 2 года.

Для наглядности представим динамику ЧДД по годам на рисунке 14.

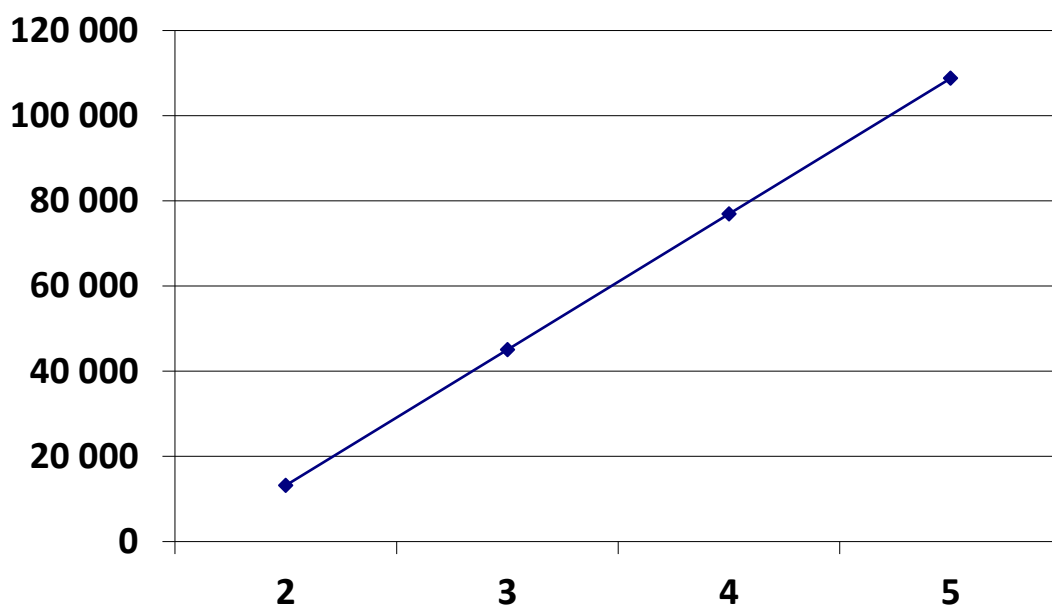


Рисунок 14 - Динамика чистого дисконтированного дохода ООО «Абстерго» при производстве рулонных ворот в руб.

Также для оценки экономической эффективности производства рулонных ворот ООО «Абстерго» рассчитаем индекс доходности.

Расчет индекса доходности ($ИД$ и PI) позволяет определить, сможет ли текущий доход от проекта покрыть капитальные вложения в него. Он рассчитывается по формуле:

$$ИД = \frac{1}{K} \times \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) * \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (3)$$

Если $ИД > 1$, проект эффективен; если $ИД < 1$ – неэффективен.

Таблица 19 – Расчет индекса доходности производства рулонных ворот ООО «Абстерго»

Наименование показателей	Единица измерения	Значение
1. Общая величина дисконтированных доходов по проекту	руб.	328 034
2. Величина первоначальных инвестиций	руб.	160 237
3. Индекс доходности	-	2,05

Из приведенных расчетов видно, что индекс доходности >1 и равен 2,05. Для признания проекта эффективным должны соблюдаться следующие условия: суммарный чистый дисконтированный доход >0 , индекс доходности >1 . По всем критериям, инвестиционный проект реализации производства рулонных ворот ООО «Абстерго» эффективен.

Составим прогнозный отчет о финансовых результатах и рассчитаем показатели рентабельности от внедрения мероприятия.

Таблица 20 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «Абстерго» тыс.руб

Наименование показателей	До внедрения	После внедрения
1. Выручка	4 659	7059
2. Себестоимость продаж	2 930	4670
3. Валовая прибыль (убыток)	1 729	2 389
4. Управленческие расходы	-	-
5. Коммерческие расходы	1 542	1 602
6. Прибыль (убыток) от продаж	187	787
7. Чистая прибыль	135	630

Таблица 21-Показатели рентабельности ООО «Абстерго»

Наименование показателей	До внедрения	После внедрения
Рентабельность продаж, %	0,04	0,11
Рентабельность производства, %	0,05	0,14

Полученные данные показывают, что фактический уровень прибыли и рентабельности после внедрения мероприятий выше, чем до внедрения мероприятий:

- чистая прибыль: $630 - 135 = 495$ тыс. руб.;
- рентабельность продаж: $0,11 - 0,04 = 0,07\%$.

Таким образом, в результате реализации инвестиционного проекта по производству рулонных ворот чистая прибыль увеличится на 495 тыс.руб., и рентабельность продаж увеличится на 0,07%.

Динамика рентабельности производства до и после реализации инвестиционного проекта представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 - Рентабельность производства ООО «Абстерго» до и после реализации инвестиционного проекта по производству рулонных ворот

Таким образом, в результате внедрения мероприятий рентабельность повысилась на 0,1% за счет увеличения объема реализованной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С помощью решения следующих задач, данная цель выпускной квалификационной работы, была достигнута.

1. В результате исследования существующих трактовок понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия, выделены конкретные признаки, присущие этим понятиям и на основе этого предложено собственное определение данного явления: конкурентоспособность - это способность при наличии необходимых конкурентных преимуществ путем продвижения их ценности потребителям, достигать выбранной цели.

2. Изучены факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия, такие как политические, экономические, социальные, технологические, влияние клиентов, влияние поставщиков, соперничество конкурентов, угроза потенциальных конкурентов, влияние товаров субститутов.

3. Были изучены различные инструменты и модели менеджмента при помощи, которых можно выявить конкурентные преимущества предприятия и сделать комплексный анализ конкурентного положения и положения основных конкурентов:

1. Матрица McKinsey/GE.
2. Методика сравнительного анализа конкурентов.
3. Методика SWOT-анализа, STEP - анализа.

4. Были исследованы разные методики по оценке конкурентоспособности, такие как изучение конкурентоспособности, с позиций сравнительных преимуществ; методы оценки конкурентоспособности производителя, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли; теория эффективной конкуренции; оценка конкурентоспособности производителя по конкурентоспособности его продукции; матричная методика оценки конкурентоспособности. Вследствие чего, предложено проводить оценку

конкурентоспособность рассматриваемого предприятия с помощью интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

5. Из общего анализа предприятия, который проведен с учетом исследованных методик, можно сделать вывод, что часть возможностей ООО «Абстерго» совершенно не задействована, что существенно отражается на его конкурентоспособности и приводит к снижению рентабельности:

- компания не имеет единой системы учета своей деятельности;
- при масштабном развитии интернет-технологий, о компании можно встретить небольшое количество информации.

6. Проведенный анализ основных конкурентов ООО «Абстерго» показал, что исследуемый салон занимает относительно невысокую конкурентную позицию в частности из-за недостаточно развитой маркетинговой деятельности.

7. Чтобы укрепить и улучшить свою конкурентную позицию, ООО «Абстерго», был предложен инвестиционный проект по повышению конкурентоспособности на основе проведенного анализа во втором разделе. Инвестиционный проект включил в себя: производство рулонных ворот.

8. Было решено определять целесообразность инвестиционного проекта путем расчета ЧДД, показателей прибыльности и рентабельности до и после реализации инвестиционного проекта.

Результат оценки конкурентоспособности доказал целесообразность проведения инвестиционного проекта, причем по всем показателям.

По проведенным расчетам суммарный ЧДД >0 и составляет 71 400руб., срок окупаемости 12 месяцев. По всем критериям инвестиционный проект эффективен.

Таким образом, конкурентоспособность ООО «Абстерго» повысится.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдашева С.Б., Аронин В.А., Ахполов И.К. и др. Под ред. А. Г. Цыганова. Конкуренция и антимонопольное регулирование / Учебное пособие для ВУЗов. М.: Логос, 2016.- 253 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление.— М.: Эксмо, 2016. -544с.
4. Артамонов В.С., Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2016. – 528 с.
5. Борисов А. Большой экономический словарь.- Изд-во: Книжный мир, 2015.- 864 с.
6. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие - Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО, 2016. - 112 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Экономистъ, 2016. – 296 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Экономистъ, 2016. - 528 с.
9. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ, 2015. - 512 с.
10. Долганова, О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 289 с.
11. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
12. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции: учебное пособие для студентов вузов. – Гос. ун-т — Высшая школа экономики,

Высшая школа менеджмента. - М.: Бизнес Элайнмент, 2016. – 239с.

13. Нелис, Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис, Д. Джестон. - СПб.: Символ-плюс, 2015. - 512 с.

14. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер.с англ, 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 454с.

15. Смит. А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М.: Директ-Медиа, 2015. – 618 с.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии М.: ЮНИТИ- 2015. -577с.

17. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд. М.: Дело, 2016. - 448с.

18. Фатхудинов Р.А. Сущность конкурентоспособности. Серия: Современная конкуренция. Научные статьи, 2016.- 31с.

19. АГЕЕВА И.Е. Региональная инновационная система России: PEST-анализ регионов // Вестник Прикамского социального института. 2016. №1 (73) С.41-44.

20. Байтукова Е. В., Бушмелева Г. В., Грахов В. П. Состояние и проблемы отрасли строительных металлических конструкций в современной России // Молодой ученый. — 2014. — №9. — С. 253-256.

21. Беляев Виктор Иванович, Кротова Марианна Викторовна Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник АГАУ. 2015. №1 (123). С.156-159

22. Быстрицкая Яна Михайловна Факторы, влияющие на развитие российской розничной торговли после вступления России в ВТО // Вестник БГУ. 2015. №2 С.98-105.

23. Буданов Игорь Анатольевич, Устинов Василий Сергеевич Инновационно-инвестиционные процессы развития металлургического

производства в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2015. №13 С.324-347.

24. Буданов Игорь Анатольевич Перспективы реструктуризации металлургического производства в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2014. №12 С.157-184.

25. ВАСЯЙЧЕВА В.А. Исследование экономического содержания категории «Конкурентоспособность отрасли промышленности» // Вестник СамГУ. 2015. №5 (127) С.80-88.

26. Гайдук Владимир Иванович, Такахо Эльдар Еристович Методы и инструменты стратегического планирования // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2014. №103 С.764-781.

27. Горшенин Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией // Экономические исследования. 2015. №2.

28. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 2015. - 128 с.

29. Захарченко Д. В. Система маркетингового управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях формирования и развития «Новой экономики» // Пространство экономики. 2013. №4-3. С.69-73

30. ЗУБИН СЕРГЕЙ ИГОРЕВИЧ, ТУЛЬТАЕВ ТИМУР АЛЕКСЕЕВИЧ Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил Портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке // Статистика и экономика. 2014. №2 С.79-83.

31. ЗЯБРИКОВ ВЛАДИМИР ВАСИЛЬЕВИЧ Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы // Проблемы современной экономики. 2016. №3 (59) С.93-96.

32. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. О. Д. Горина/ Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 2015.- 239с.

33. КАРГИН Е.С. Оценка воздействия присоединения России к втo на динамику импорта металлургической продукции // Проблемы современной экономики. 2015. №4 (56) С.101-106.
34. Колодин Виктор Семенович, Быстрицкая Яна Михайловна Логистические факторы, влияющие на развитие российской розничной торговли // Известия ИГЭА. 2015. №1 С.95-102.
35. Колокольцева Елена Викторовна Особенности реализации инновационной стратегии в черной металлургии // Вестник МГТУ им. Г.И. Носова. 2014. №3 (47) С.66-72.
36. Лукин Михаил Анатольевич Научно-технический уровень сварочного производства в современной России // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2014. №4 С.134-142.
37. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью: - М.: ИНФА, 2017. - 276 с.
38. Матросова Л. Н., Зайцева Л. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №1. С.109-115
39. Маршалл А. Основы экономической науки. - М.: Эксмо, 2016.- 832с.
40. Мехович С. А., Фадеев А. В. Опыт использования промышленных кластеров как инструмента инновационного развития // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2014. №4 (122) С.52-62.
41. МОРОЗОВА К.В. Сравнительный анализ методов изучения внешней среды предприятий // Инновационная наука. 2016. №5-1 (17) С.141-143.
42. НОЙКИН СЕРГЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11) С.44-49.

43. Оковкина О. Н. Пути повышения конкурентоспособности // Экономический журнал, 2016. – 42 с.
44. Отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2015–2017 годы»
45. ПЛАТОНОВА И.В., АЗАНОВА Е.А. Методы проведения стратегического анализа в системе управления предприятием // Инновационная наука. 2016. №11-1 С.138-140.
46. Романова Ольга Александровна, Макаров Эдуард Вячеславович Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // Экономика региона. 2015. №1 С.253-264.
47. Устинов Василий Сергеевич Прогнозирование развития системы оборота металла в России на основе межстранового анализа внешнеторговых потоков // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2014. №12 С.185-204.
48. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — N 4. — С. 18–24
49. Фасхиев Х. А., Крахмалева А. В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник УГАТУ = Vestnik UGATU. 2015. №1 (67). С.278-294
50. Фатхуллина Л. З., Мустаев И. З. Моделирование качества управления конкурентоспособностью предприятий // Вестник УГАТУ = Vestnik UGATU. 2014. №3 (64). С.225-230
51. ФРУМКИНА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА Актуализация модели анализа пяти конкурентных факторов Майкла Портера в условиях современного информационного пространства // Символ науки. 2017. №1 С.75-79.

52. ХРИСТОВА Е.Ю., МОЛИБОГ А.И., КОЛБАСОВА М.Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. №36 С.142-149.

53. ЦЫГАЛОВ ЮРИЙ МИХАЙЛОВИЧ, ОРДИНАРЦЕВ ИГОРЬ ИГОРЕВИЧ Методы выявления стратегических альтернатив развития организации // Управленческое консультирование. 2016. №4 (88) С.176-185.

54. ЧАЙЦЕВА С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях // Символ науки. 2017. №2 С.122-125.

55. Ягунова Наталья Александровна, Смагина Марина Владимировна, Иванов Дмитрий Андреевич Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. №4 (53) С.70-73.

56. Якушев Анатолий Алексеевич Методология оценки управления конкурентоспособностью: теория и практика // Известия ИГЭА. 2014. №4. С.153-161

57. Конкурентоспособность отраслей российской промышленности – текущее состояние и перспективы. Сальников В.А., Галимов Д.И. Проблемы прогнозирования. 2016. № 2. С. 55-83.

58. Федеральная служба государственной статистики Социально-экономическое положение Красноярского края - <http://www.gks.ru/region/doc11104>

59. Интернет ресурс, <http://www.indexbox.ru/news/metallokonstruktsii-novyy-flagman-stroitelstva/> Рынок металлоконструкций в России — новый флагман строительства. Федор Янукович 6 сентября 2016 г.

60. Интернет ресурс, <http://www.indexbox.ru/news/rynok-sbornyh-stroitelnyh-stalnyj-konstruktsiy-%20vyros/> Рынок строительных стальных конструкций в 2015 году вырос на 1% г/г. Федор Янукович 29 января 2016г.

61. <http://www.abstergo24.ru> – Официальный сайт ООО «Абстерго»

62. Флит А. Л. Особенности оценки конкурентоспособности предприятия в сфере услуг // Проблемы современной экономики. 2014. №2 (50). С.345-348

63. Платонова М.А., Юрлов Ф.Ф. Портфельный анализ и выбор эффективных решений // Вестник КрасГАУ. 2014. №10. С.60-63

64. Дерябина Виктория Юрьевна Преимущества и недостатки матричных методов стратегического планирования // Иннов: электронный научный журнал. 2014. №1 (18). С.8-11

65. Кобиашвили Нана Александровна, Женжебир Вячеслав Николаевич, Галицкий Юрий Александрович, Фадеев Александр Сергеевич, Медведев Владимир Михайлович, Шестов Андрей Владимирович, Немцев Иван Валериевич Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №3 (28). С.40

66. Рудь А. Е. Институциональные факторы конкурентоспособности организации: понятие, классификация, закономерности взаимосвязей // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. №4. С.399-403

67. Гайдук Владимир Иванович, Такахо Эльдар Еристомович Методы и инструменты стратегического планирования // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2014. №103. С.764-781

68. Почитаев А.Ю., Филиппова И.А. Комплексная оценка конкурентной позиции как ключевой этап формирования финансовой стратегии // Финансы и кредит. 2014. №45 (621). С.29-41

69. Гончаров Валентин Николаевич, Курипченко Елена Викторовна Стратегический анализ конкурентных позиций предприятия // Организатор производства. 2016. №4 (71). С.13-20

70. Бакайкина А.В. Применение индекса Лернера к оценке конкуренции на рынке кредитования малого и среднего бизнеса в России //

Финансы и кредит. 2015. №23 (647). С.17-30

71. Елохова И. В., Малинина С. Е. Современные проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №3. С.74-81

72. Кильдибекова Э.О. Совершенствование метода оценки экономической эффективности инвестиционных проектов // Инновационная наука. 2015. №6-1. С.91-93

73. Шабашев Владимир Алексеевич, Батиевская Вероника Богдановна Генезис и классификация понятия «Экономическая эффективность» // Вестник СибГАУ. 2014. №2 (54). С.183-189

74. Карева Анастасия Сергеевна Типология показателей экономической эффективности функционирования предприятия // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2014. №1. С.37-43

75. Малинина Светлана Евгеньевна Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // КЭ. 2014. №4 (88). С.15-27

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Крупнейшие организации по производству металлических конструкций
в Красноярском крае в 2015 году

Наименование	Адрес	ИНН	Выручка компании за 2015 год
ООО "Импульс"	660031, край Красноярский, Красноярск, улица Глинки, 37 Д,	2465286349	339 973 000.00 руб.
ООО ПСМК "Прогресс"	662200, край Красноярский, Назарово, микрорайон 8-й, 11а	2456000120	325 381 000.00 руб.
ООО "ОКБ Микрон"	660050, г Красноярск, ул Кутузова, д 1, строение 91	2461212522	186 361 000.00 руб.
ООО "СК"	662977, край Красноярский, Железногорск, улица Южная, 53"В",кабинет 4	2464213059	118 468 000.00 руб.
ЗАО "Завод металлоконструкций и сеток"	660135, г Красноярск, ул Взлетная, д 28	2465235640	96 619 000.00 руб.
ООО "ДиВолл"	660048, край Красноярский, Красноярск, улица Брянская 2-я, 59, 6	2466202292	95 191 000.00 руб.
ООО "Строй Сталь Пром"	660060, край Красноярский, Красноярск, улица Обороны, 16	2466249491	82 251 000.00 руб.
ООО "Красноярские Металлоконструкции"	660111, край Красноярский, Красноярск, улица Башиловская, 1а, строение 7	2465269826	44 340 000.00 руб.
ООО "Сибирские металлические конструкции-Стандарт"	660003, край Красноярский, Красноярск, улица Павлова, 1,строение 81,	2461222619	40 942 000.00 руб.
ООО "СпецСтройМаш"	660079, край КРАСНОЯРСКИЙ, КРАСНОЯРСК, улица МАТРОСОВА, 30,СТРОЕНИЕ 64,	2464249979	37 450 000.00 руб.
ООО "РМЗ"	663690, край Красноярский, Зеленогорск, улица Индустриальная, 6,	2453008643	34 516 000.00 руб.

Продолжение таблицы

Наименование	Адрес	ИНН	Выручка компании за 2015 год
ООО "КомФас"	660019, г Красноярск, ул Мусоргского, д 15	2464051016	29 719 000.00 руб.
ООО ПКП "СибирьПромСтрой"	660020, край Красноярский, Красноярск, улица Березина, 3 Г,	2465285472	23 400 000.00 руб.
ООО "Троя"	660013, край Красноярский, Красноярск, улица Энергетиков, 73А,	2462225940	23 390 000.00 руб.
ООО "Литера"	660093, г Красноярск, ул Вавилова, д 2ж	2464221959	22 341 000.00 руб.
ООО "ПРОСТОР"	660013, г Красноярск, ул Богдана Хмельницкого, д 4	2462211200	20 599 000.00 руб.
ООО "Центр Сибири"	660075, край Красноярский, Красноярск, улица Маерчака, 16,	2460238221	13 901 000.00 руб.
ООО "ГРИФ-и К"	660048, г Красноярск, ул Дорожная, д 16	2460022906	13 183 000.00 руб.
ООО "Илест"	660003, край Красноярский, Красноярск, улица Гастелло, 27, 337	2461219165	11 242 000.00 руб.
ООО "Флекст"	662610, край Красноярский, Минусинск, улица Столичная, 14,	2455033211	10 620 000.00 руб.
ООО "КрасСтройМонтаж"	660012, Красноярск, улица Семафорная, 15"А", 18	2464244547	8 515 000.00 руб.
ООО "ЭТМ"	660013, край Красноярский, Красноярск, ул. Хмельницкого, 7,	2462219489	5 047 000.00 руб.
ООО "МеталлДизайн"	660050, край Красноярский, Красноярск, улица Грунтовая, 17,строение 10,	2461218362	4 811 000.00 руб.
ООО "КрасноярскСтройКонструк ция"	660111, г Красноярск, ул Пограничников, д 42Е	2464226587	3 816 000.00 руб.
ООО Производственная компания "Автоматические Защитные Системы"	660118, край Красноярский, Красноярск, улица Северное шоссе, 47,офис 11	2466261650	3 208 000.00 руб.

Окончание таблицы

Наименование	Адрес	ИНН	Выручка компании за 2015 год
ООО "Производственная Строительная Компания Багира"	660001, край Красноярский, Красноярск, улица Маерчака, 3, 211 В	2460247868	2 913 000.00 руб.
ООО "Абразив-Енисей"	660020, край Красноярский, Красноярск, улица Дудинская, 12а, 1-05	2465288603	2 898 000.00 руб.
ООО "АЖУР СТАЛЬНОЙ"	660013, г Красноярск, ул Богдана Хмельницкого, д 10, офис 204	2462210	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

МЕТОД ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЕСА
КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА В КОМПАНИЯХ ПО УСТАНОВКЕ
АВТОМАТИЧЕСКИХ ВОРОТ

Критерий		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	$\sum k_j$	$\sum k_j/n$
1	Профессионализм дизайнеров	-	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	25	0,12
2	Сервис и качество обслуживания	0	-	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	22	0,10
3	Предлагаемый спектр услуг	0	0	-	0	2	2	1	1	2	0	1	2	1	1	1	14	0,07
4	Уровень цен	1	0	2	-	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	22	0,10
5	Месторасположение	0	0	0	0	-	2	0	1	1	0	2	2	2	1	1	12	0,06
6	Интерьер, дизайн	0	0	0	0	0	-	0	0	2	0	1	2	2	2	0	9	0,04
7	Наличие акций и спец. предложений	0	1	1	1	2	2	-	1	2	0	1	2	2	1	1	17	0,08
8	Используемые марки тканей	0	1	1	0	1	2	1	-	1	0	1	2	2	1	0	13	0,06
9	График работы	0	0	0	0	1	0	0	1	-	0	1	1	1	0	0	5	0,02
10	Имидж	1	1	2	1	2	1	2	2	2	-	2	2	2	1	1	22	0,10
11	Доступность информации	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	-	1	1	0	1	8	0,04
12	Запись на услуги	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-	1	0	0	3	0,01
13	Наличие средств по уходу за тканями	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	-	0	0	4	0,02
14	Вывеска	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	-	1	16	0,08
15	Реклама	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	-	19	0,09
																$n=$	211	1,00

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 16 г.

	2016	2015	2014
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	6839	7965	9249
Итого по разделу I	6839	7965	9249
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	12470	14815	18978
Дебиторская задолженность	946	530	61
Денежные средства и денежные эквиваленты	18221	14285	10896
Итого по разделу II	31637	29630	29935
БАЛАНС	38476	37595	39184
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1900	1900	1900
Резервный капитал	583	583	583
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	31464	31080	30122
Итого по разделу III	33947	33563	32605
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	4529	4032	6579
Итого по разделу V	4529	4032	6579
БАЛАНС	38476	37595	39184

